

HEC MONTRÉAL

Trajectoires de développement durable en entreprise : quelles sont les implications pour la gestion des ressources humaines?

par

Jérémy Gareau

**Sciences de la gestion
(Gestion des ressources humaines)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2016
© Jérémy Gareau, 2016

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2015-52

Titre du projet :

Trajectoires de développement durable en entreprise: quelles sont les implications pour la gestion des ressources humaines?

Chercheur principal / directeur de recherche :

Jérémy Gareau, étudiant M. Sc.
HEC Montréal

Directeur :

Marc-Antonin Hennebert, professeur (GRH)
HEC Montréal

Date d'approbation initiale du projet : 26 novembre 2014

Date de fermeture de l'approbation éthique : 11 juillet 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été une aventure enrichissante, mais n'aurait pas pu être réalisée sans le soutien de certaines personnes que je souhaite prendre le temps de remercier chaleureusement.

En premier lieu, je tiens à remercier sincèrement mon directeur de mémoire, M. Marc-Antonin Hennebert, professeur agrégé à HEC Montréal, pour son rôle déterminant dans la réalisation de ce mémoire, mais également dans mon parcours universitaire. M. Hennebert a fait preuve d'une grande disponibilité et d'un encadrement rigoureux qui m'a permis d'avancer dans ce travail de recherche avec un constant appui. Son dévouement pour ses étudiants est sans contredit une source d'inspiration.

Je voudrais également témoigner ma reconnaissance à Mmes Sophie Tessier et Pamela Sloan du Pôle e3 qui ont fait en sorte que cette étude se réalise et à M. Gaston Ouellet pour ses précieux conseils. Par ailleurs, je tiens à souligner la participation de tous les intervenants que j'ai rencontrés et qui ont contribué à ce mémoire, sans qui ce projet de recherche n'aurait pas été possible.

Je désire aussi remercier tous mes amis qui ont fait en sorte que je passe à travers cette expérience et qui m'ont apporté leurs encouragements. Je ne pourrais passer sous silence également deux collègues et amies, Vicky et Mélanie, qui m'ont accompagné tout au long de ce projet et sans qui mes journées de recherche et d'écriture à la bibliothèque auraient été fort moins agréables.

Enfin, je tiens à remercier ma famille qui a toujours été présente pour moi et tout spécialement mes parents et mon frère qui m'ont permis d'avancer et de me dépasser durant tout mon parcours académique. Ils n'ont jamais cessé de m'encourager et c'est grâce à eux que je peux aujourd'hui présenter un tel travail. Je leur en suis infiniment reconnaissant.

Sommaire exécutif

Il existe une vaste littérature concernant le développement durable depuis que ce phénomène a fait l'objet de ses premières conceptualisations à la fin des années 1980. Toutefois, ce n'est que récemment que certaines interrogations ont émergé concernant l'implication de l'adoption de trajectoires de développement durable en entreprise sur la gestion des ressources humaines. Très peu de recherches traitent actuellement de ce sujet ce qui contraste avec les nombreuses études qui ont documenté les implications du développement durable sur d'autres sphères de la gestion. Ainsi, dans le but de pallier à cette carence de connaissances, nous avons entrepris une étude visant à explorer les articulations possibles entre le développement durable et la gestion des ressources humaines.

Partant des quelques écrits portant sur les liens entre la GRH et le développement durable, nous avons cherché plus concrètement à comprendre en quoi une approche de développement durable pouvait avoir un effet sur le rôle et les pratiques de GRH et également comment ces dernières pouvaient accompagner la mise en place d'une telle approche. Pour ce faire, nous avons mené six études de cas au sein d'autant d'organisations ayant récemment adopté une démarche en matière de développement durable. Au sein de chacune de ces organisations, des entrevues semi-structurées ont été menées avec des intervenants en développement durable et en GRH. Nous avons également assisté, au sein de certaines de ces organisations, à des rencontres des comités stratégiques de développement durable. Ces méthodes de collecte de données nous ont permis d'identifier les enjeux organisationnels découlant de la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable, mais également de faire ressortir la contribution potentielle de la GRH à l'adoption d'une telle approche.

Notre recherche montre notamment que la GRH peut occuper un rôle de partenaire stratégique dans une démarche de développement durable, mais que le modelage de ses pratiques aux objectifs du développement durable peut prendre une variété de formes selon les organisations. En outre, le développement durable peut aussi

s'avérer une source de légitimation de la GRH lorsque celle-ci est impliquée concrètement dans la démarche entreprise par l'organisation.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, développement durable, responsabilité sociale des entreprises, gestion durable des ressources humaines, durabilité.

Table des matières

Remerciements.....	v
Sommaire exécutif	vii
Table des matières	ix
Liste des tableaux	xiii
Liste des figures	xv
Introduction	1

PARTIE 1 DÉLIMITATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Chapitre 1 Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises	7
1.1 Construction historique et description de la responsabilité sociale	7
1.1.1 Phase 1 de la construction de la RSE : 1950-1960.....	8
1.1.2 Phase 2 de la construction de la RSE : 1970.....	9
1.1.3 Phase 3 de la construction de la RSE : 1980.....	12
1.1.4 Phase 4 de la construction de la RSE : 1990.....	14
1.1.5 Phase 5 de la construction de la RSE : l'apport de l'ISO 26 000	18
1.1.6 Évolution de la responsabilité sociale	21
1.2 Définition et description du développement durable.....	21
1.2.1 Parcours historique du développement durable	21
1.2.2 Interprétations et explications du développement durable	26
1.2.3 Durabilité faible/Durabilité forte.....	29
1.2.4 Cristallisation théorique du développement durable.....	33
1.2.5 Différences et points de chevauchement entre le développement durable et la responsabilité sociale.....	35
Chapitre 2 L'articulation entre la gestion des ressources humaines et le développement durable	37
2.1 La GRH et le développement durable	37
2.1.1 Émergence de la GRH et du développement durable	38

2.1.2 <i>Définition et interprétation de l'articulation de la GRH et du développement durable</i>	41
2.2 La contribution de la GRH au développement durable	43
2.2.1 <i>Rôle des RH dans le développement durable</i>	44
2.2.2 <i>L'importance de la RH dans le développement durable</i>	50
2.3 La contribution du développement durable à la GRH	51
2.3.1 <i>Les pratiques et politiques RH articulées au développement durable</i>	52
2.4 Enjeux prépondérants de la littérature et propositions	55
Chapitre 3 Méthodologie	59
3.1 Mise en contexte	59
3.2 Une recherche exploratoire.....	59
3.3 Choix du devis de recherche : L'approche qualitative	60
3.4 Méthode de collecte de données	61
3.4.1 <i>L'étude de cas</i>	61
3.4.2 <i>Sélection des organisations participantes</i>	62
3.4.3 <i>La collecte de données</i>	63
3.4.4 <i>Les grilles d'entrevues</i>	66
3.4.5 <i>Le terrain de recherche : la présentation des cas</i>	67
3.4.6 <i>Les matériaux</i>	69
3.5 Présentation de la technique d'analyse de traitement des données.....	70
3.6 Limites de l'approche méthodologique	72

PARTIE 2

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE DES DONNÉES

Chapitre 4 Les mécanismes d'édification d'une démarche de développement durable en organisation	77
4.1 Organisation A.....	78
4.1.1 <i>Construction et mise en œuvre de la démarche</i>	78
4.1.2 <i>Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche</i>	81
4.2 Organisation B.....	84

4.2.1	<i>Construction et mise en œuvre de la démarche</i>	84
4.2.2	<i>Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche</i>	87
4.3	Organisation C	88
4.3.1	<i>Construction et mise en œuvre de la démarche</i>	88
4.3.2	<i>Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche</i>	91
4.4	Organisation D	94
4.4.1	<i>Construction et mise en œuvre de la démarche</i>	94
4.4.2	<i>Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche</i>	97
4.5	Organisation E	99
4.5.1	<i>Construction et mise en œuvre de la démarche</i>	99
4.5.2	<i>Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche</i>	101
4.6	Organisation F	103
4.6.1	<i>Construction et mise en œuvre de la démarche</i>	103
4.6.2	<i>Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche</i>	105
Chapitre 5 La trajectoire de la gestion des ressources humaines à travers le prisme d'une démarche de développement durable		109
5.1	Organisation A	110
5.1.1	<i>Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable</i>	110
5.1.2	<i>Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable</i>	113
5.1.3	<i>Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable</i>	115
5.2	Organisation B	117
5.2.1	<i>Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable</i>	117
5.2.2	<i>Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable</i>	119
5.2.3	<i>Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable</i>	120
5.3	Organisation C	122

5.3.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable.....	122
5.3.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable	125
5.3.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable...	127
5.4 Organisation D.....	129
5.4.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable.....	129
5.4.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable	130
5.4.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable...	132
5.5 Organisation E	133
5.5.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable.....	133
5.5.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable	135
5.5.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable...	137
Chapitre 6 Analyse transversale	141
6.1 Regard transversal sur les démarches de développement durable des organisations.....	141
6.2 Regard transversal sur l'implication de la GRH au sein des démarches de développement durable des organisations	152
6.2.1 La GRH comme partenaire de développement durable.....	153
6.2.2 La GRH en mode exploratoire : chercher sa durabilité.....	158
6.2.3 Le développement durable : contributeur à la légitimité de la GRH.....	160
6.3 Retour général.....	163
Conclusion.....	165
Annexe 1 Grille d'entrevue générique – Intervenant développement durable .	169
Annexe 2 Grille d'entrevue générique – Intervenant GRH	173
Annexe 3 Grille d'entrevue générique – Intervenant organisation syndicale ...	177
Bibliographie.....	181

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Croisement conceptuel entre les travaux de Carroll et ceux de Wood..	16
Tableau 1.2 : Durabilité forte et durabilité faible.....	31
Tableau 2.1 : Principes de la Déclaration de Rio de 1992 en lien avec la notion de la GRH	43
Tableau 2.2 : Pratiques de GRH visant le bien-être des employés.....	54
Tableau 6.1 : Tableau synoptique des démarches de développement durable des organisations étudiées	142
Tableau 6.2 : Tableau synoptique de l'opérationnalisation de la GRH au sein des démarches de développement durable	154

Liste des figures

Figure 1.1 : Les différentes catégories de responsabilités.....	12
Figure 1.2 : Les parties prenantes selon Freeman	14
Figure 1.3 : Vue d'ensemble de l'ISO 26 000.....	20
Figure 1.4 : Ligne du temps des évènements marquants du développement durable .	25
Figure 1.5 : Les trois dimensions du développement durable (DD)	28
Figure 2.1 : Schéma pour évaluer la contribution de la GRH au leadership responsable.....	47
Figure 2.2 : Modèle de l'évolution de la GRH selon de Souza Freitas et al.	57

Introduction

De nombreuses réflexions ont eu cours et continuent d'avoir lieu concernant l'articulation entre trois piliers de la société contemporaine, soit l'économie, l'environnement et le social (CMED, 1987; DRED, 1992; GIEC, 2014; ISO, 2010; NU, 2015; OCDE, 2001). En effet, des revendications et des conjonctures bousculent chacune de ces trois dimensions qui les confrontent à des changements majeurs. Tout d'abord, la dynamique économique s'est vue modifiée au fil des années et ne correspond plus à une croissance continue comme ce qui a pu être le cas autrefois. Le Fonds monétaire international (FMI) s'est même lancé dans un discours axé sur un modèle économique moins intransigeant qui se traduit par le vocable de croissance « durable » (Lagarde, 2016). Cet organisme semble ainsi affirmer le besoin d'évaluer d'une certaine manière l'économie sous un angle différent. Bien que le terme « durable » soit employé de différente manière par différents organismes ou groupes d'intérêts, il se voit de plus en plus utilisé afin de proposer une alternative de développement orientée vers le long terme. Cette durabilité est envisagée sous tous les plans; économique, environnemental et social, bien qu'il n'existe pas une vision unique à ce terme.

L'activité humaine n'a cessé de détériorer l'environnement et de provoquer les changements climatiques par, entre autres, les émissions des gaz à effet de serre qui ont augmenté largement entre 1970 et 2010. En effet, selon le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC), les émissions de gaz à effet de serre ont augmenté de 2,2 % par année entre 2000 et 2010, ce qui est encore plus que sur la période couvrant 1970-2000 pour laquelle ces émissions ont augmenté de 1,3 % en moyenne par année (RAC-F, 2014; GIEC, 2014). Cette hausse constante des émissions de gaz à effet de serre est occasionnée par deux phénomènes, soit la croissance démographique et la croissance économique, la plupart des secteurs de l'économie ayant vu leurs émissions de gaz à effet de serre augmentées depuis 2000 (RAC-F, 2014; GIEC, 2014).

Par ailleurs, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les inégalités sociales se sont également accrues depuis quelques décennies. En effet, le fossé entre les riches et les pauvres n'a jamais été aussi prononcé parmi la plupart des pays de l'OCDE (OCDE, 2014). Plus précisément, le revenu des 10 % des plus riches de la population est 9,5 fois plus élevé que celui des 10 % les plus pauvres comparativement à un rapport de 7 à 1 dans les années 1980 (OCDE, 2014). Cette situation traduit notamment le déséquilibre social qui s'est créé et qui se perpétue, voire s'accroît, à travers les années. Pour plusieurs, il apparaît désormais important de repenser nos modèles de développement économique afin de mieux les concilier aux préoccupations sociales et environnementales.

Si, lorsque le concept de développement durable est apparu en 1987 suite à la publication du rapport Brundtland, peu d'organisations ont intégré de prime abord les différents principes qui le guidaient, la situation semble aujourd'hui évoluée. Peu à peu, des cadres de références et des plans d'action se sont matérialisés afin de guider les organisations vers des objectifs de développement durable. Force est d'ailleurs d'admettre que de plus en plus d'entreprises intègrent aujourd'hui les principes de durabilité (DCEP, 2013).

Les premiers efforts déployés par les organisations se sont toutefois concentrés sur des problématiques environnementales laissant en plan la dimension sociale pourtant partie constituante du rapport Brundtland et du développement durable. À cet égard, la sphère de la gestion des ressources humaines, particulièrement liée aux aspects sociaux, n'a pas occupé un rôle de premier plan dans l'implantation des premières démarches de développement durable en organisation (Ehnert, 2009; Harris et Tregidga, 2012; Liebowitz; 2010). Certaines recherches récentes ont toutefois mis à jour le besoin d'articuler la GRH et au développement durable (Beaupré et al., 2008; Ehnert, 2009; Ehnert et al., 2014; Gendron, 2011; Gond, 2011; Guerci et Pedrini, 2014). En effet, la GRH est nécessairement interpellée par le développement durable par le biais de sa dimension sociale.

Le besoin se fait ainsi sentir de mieux comprendre les implications du développement durable sur la GRH mais aussi d'identifier comment les pratiques de GRH peuvent éventuellement être remodelées pour mieux accompagner une trajectoire organisationnelle de développement durable, ce que certains qualifient d'ailleurs de gestion durable des ressources humaines (GDRH) (Gond, 2011). La GRH semble en effet détenir un important potentiel contributeur à l'établissement d'une démarche de développement durable, certains chercheurs faisant même état de son caractère stratégique (Beaupré et al., 2008; Ehnert, 2009; Gendron, 2011; Gond, 2011; Jabbour et Santos, 2008).

Suivant un tel contexte, l'objet de ce mémoire est, dans un premier temps, de comprendre comment s'implante une démarche de développement durable en organisation et d'identifier les enjeux organisationnels que cela soulève. Par la suite, notre objectif sera celui de mieux comprendre comment la GRH peut s'intégrer à une stratégie de développement durable et quelles répercussions cela peut avoir sur les pratiques et les politiques RH. Notre étude est donc orientée de manière à pallier, du moins partiellement, le déficit de connaissances en cette matière et suivant la question de recherche suivante : **quelles implications la GRH peut-elle avoir au sein d'une trajectoire de développement durable et en quoi peut-elle soutenir la mise en place d'une telle trajectoire?**

Sur le plan méthodologique, notre recherche se base sur six études de cas menées au sein d'autant d'organisation. Les organisations ayant fait l'objet de cette étude se retrouvent autant dans le secteur public que privé et ont pour point commun d'avoir adopté une trajectoire de développement durable au cours des dernières années. Des entretiens semi-structurés avec des intervenants en développement durable et en gestion des ressources humaines ont été réalisés dans toutes ces organisations couplées, dans certains cas, à de l'observation des rencontres de leur comité de développement durable. Si, dans toutes ces organisations, la GRH a été interpellée à un stade ou un autre de l'implantation de la trajectoire de développement durable, le degré d'implication des acteurs de la GRH au sein de ces trajectoires demeure

toutefois variable d'une organisation à l'autre. En d'autres termes, la réalité de ces organisations ne traduit pas une homogénéité dans les manières de concevoir et de gérer les liens entre la GRH et le développement durable.

Ce mémoire se divise en deux principales parties incluant au total six chapitres. La première partie porte sur la délimitation de la problématique de notre recherche. Elle contient trois chapitres exposant notre recension des écrits, nos propositions de recherche ainsi que la méthodologie de notre étude. La recension des écrits a été séparée en deux chapitres pour présenter dans un premier temps un sommaire des écrits sur le développement durable puis, dans un deuxième temps, traiter plus spécifiquement des écrits portant sur le lien entre la GRH et le développement durable.

La deuxième partie du mémoire présente la présentation des résultats et l'analyse des données. Cette partie est également divisée en trois chapitres. Le chapitre 4 expose les étapes et les mécanismes d'implantation d'une démarche de développement durable dans les organisations étudiées. Le chapitre 5 dresse un portrait des liens entre la GRH et les démarches de développement durable dans chacune des organisations. Le chapitre 6 permet, quant à lui, de dresser une analyse transversale des cas à l'étude. Enfin, la conclusion souligne les principaux constats de cette recherche et fait état de ses limites. Elle est aussi l'occasion de proposer certaines avenues de recherches futures.

Partie 1

Délimitation de la problématique de recherche

Chapitre 1

Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises

Dans ce premier chapitre, nous nous pencherons dans un premier temps sur l'édification du développement durable afin de brosser un portrait de l'évolution historique de cette notion. Nous traiterons également de sa conceptualisation et des différentes interprétations que les académiciens et les praticiens ont conférées à ce terme. Toutefois, pour offrir une meilleure compréhension aux lecteurs du développement de cette notion, nous traiterons tout d'abord de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui est apparue avant celle du développement durable et qui s'inscrit directement en lien avec cette dernière au point où certains auteurs ne font pas explicitement de différence entre ces deux notions.

1.1 Construction historique et description de la responsabilité sociale

L'entreprise est aujourd'hui au sein d'une tension qui semble s'accroître où elle doit à la fois répondre à ses propres intérêts tout en devant montrer sa nécessité auprès de l'ensemble de la société et son utilité pour le développement de celle-ci (Beaupré *et al.*, 2008). Les nombreux écrits sur ce sujet nous permettent de jeter un regard historique sur la construction de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sur la manière dont cette notion a évolué au fil des années pour finalement être associée à l'approche des parties prenantes (*Stakeholders theory*).

Ainsi, l'objet de cette première partie est de montrer comment la notion de responsabilité sociale a émergé et comment cette dernière, qui constitue aujourd'hui un nouveau paradigme en gestion, a évolué depuis sa création. En s'inspirant de la construction historique de Carroll (1999) et de Gendron (2008), nous mettrons l'emphase sur cinq phases importantes de l'évolution de la RSE qui s'établiront à

partir des années 1950 aux années 2000. Nous incorporerons également les différents éléments qui sont apparus incontournable dans la construction de la responsabilité sociale, qui a résolument un lien avec le développement durable.

1.1.1 Phase 1 de la construction de la RSE : 1950-1960

La « Corporate Social Responsibility » renvoie à une extension de la notion de responsabilité pour les entreprises afin qu'elles aillent au-delà des seuls objectifs économiques (Ballet *et al.*, 2011). Ce concept a émergé essentiellement aux États-Unis dans les années 1950 sur la base de considérations morales et religieuses (Capron, 2009 ; Figuière *et al.*, 2014). L'ouvrage du pasteur Howard Rothmann Bowen publié en 1953, *Social responsibility of the businessman*, a d'ailleurs mis la table au développement de la RSE. Cet ouvrage traite principalement de la définition de la responsabilité sociale qui s'oriente vers un discours institutionnaliste, de l'opposition des visions managériales et protestantes et en outre de la pérennisation et l'opérationnalisation de ce concept (Acquier et Gond, 2005). Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) ainsi que Pasquero (2005) soulignent que le développement du concept de RSE s'est produit aux États-Unis en raison des caractéristiques sociales, culturelles et institutionnelles spécifiques à ce pays pour comprendre le rôle de l'entreprise capitaliste. En fait, Pasquero explique que la réflexion sur la responsabilité sociale fait partie en quelque sorte « des questionnements traditionnels de la société américaine qui [s'interroge] sur la nature idéale entre l'individu et les institutions » (2005 : 82).

Par la suite, les années 1960 ont vu émerger différents mouvements sociaux qui revendiquaient à propos de la croissance de la consommation et de la pollution et qui dénonçaient par le fait même le comportement de certains conglomérats et multinationales. Cette réflexion a révélé deux courants de pensée au sujet de la RSE. Pour le premier, il y aurait une sorte de « contrat implicite » qui lierait les entreprises à la société obligeant ces dernières à tenir compte de certaines préoccupations autres que la seule recherche du profit. Des auteurs, tels que McGuire, énoncent que les

obligations des entreprises ne sont pas seulement d'ordre économique et légal, mais également éthique : « The idea of a social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations » (1963 :144). Le second courant de pensée stipule quant à lui que le marché assurerait plutôt l'équilibre économique et l'optimum social et appellerait qu'aux responsabilités économiques pour les entreprises (Ballet *et al.*, 2011). Plus encore, il existerait des dangers pour la survie même des entreprises si elles passaient outre mesure leur mission première de maximiser leurs profits (Levitt, 1958). En outre, cette première période démontra une préoccupation certaine de certains chercheurs et une conscientisation embryonnaire de la société sur le rôle des entreprises au sein de la société.

1.1.2 Phase 2 de la construction de la RSE : 1970

La deuxième période débute pour sa part en 1970, avec la publication de l'article de l'économiste Milton Friedman : *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. Le débat sur les responsabilités des entreprises se polarisera davantage et suscitera une division au sein des auteurs et praticiens afin de savoir quel devrait être le rôle des entreprises au sein de la société. Contrairement à la période précédente toutefois, ce débat aura une résonance sociale plus large au sein de la société. À cette époque, un essai synthèse sera réalisé par le *Committee for Economic Development*, une organisation à but non lucratif et indépendante basé à Washington, qui viendra proposer une définition de la RSE (CSR₁ - *Corporate Social Responsibility* no.1). Cette synthèse mettra l'accent sur trois niveaux de responsabilités, soit la responsabilité économique qui était celle à l'origine de l'entreprise et les deux autres tenant d'une formulation morale, soit les responsabilités prenant en compte les normes sociales et écologiques et les responsabilités et actions discrétionnaires (Ballet *et al.*, 2011; Carroll, 1999; CED, 1971). Ainsi, la définition fait une distinction entre une attitude passive, c'est-à-dire une attitude qui suit les

valeurs et les normes prescrites par la société, avec les actions volontaristes qui émanent des entreprises elles-mêmes (Ballet *et al.*, 2011).

Cette première définition de la RSE sera critiquée par plusieurs (Ackerman et Bauer, 1976 ; Davis et Blomstrom, 1975 ; Steiner 1975), notamment à propos de l'accent mis sur les motivations des entreprises sans tenir compte de la performance économique (Ballet *et al.*, 2011) et sur le caractère prédominant de la responsabilité sociale. Ces critiques mèneront au développement d'un modèle concurrent de la responsabilité sociale identifié par le vocable CSR₂ pour *Corporate Social Responsiveness*. À cet égard, Frederick explique que le CSR₂ réfère à la capacité de répondre aux pressions sociales avec une approche managériale : « "Corporate social responsiveness" refers to the capacity of a corporation to respond to social pressures. [...] Hence the idea of "corporate social responsiveness" is managerial in tone and approach, and its advocates place great emphasis upon the *management* of a company's relations with society » (1994: 154-155). Au sein du CSR₂, la responsabilité de l'entreprise doit se matérialiser dans l'obtention d'un gain stratégique pour l'organisation afin d'accroître ses parts de marché dans un environnement concurrentiel (Ballet *et al.*, 2011).

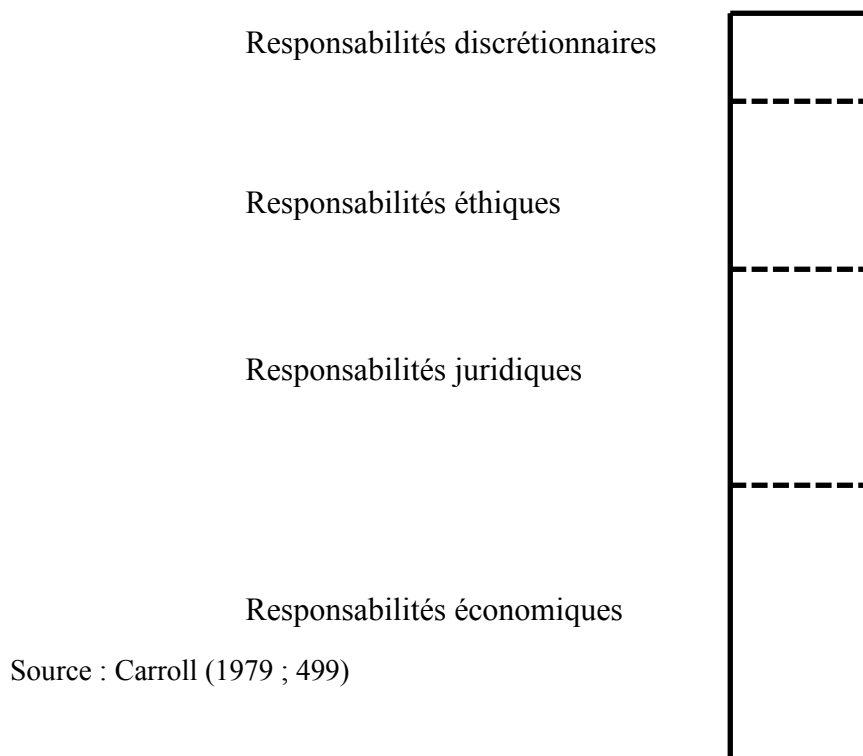
Durant la même période, un autre concept émergea également, soit le *Corporate Social Performance* (CSP). Le CSP¹ permet d'évaluer les actions de l'entreprise selon trois principaux éléments; les principes ou motivations de la responsabilité sociale de l'entreprise, le processus de management interprété par l'entreprise et enfin l'évaluation des résultats de la performance (Ballet *et al.*, 2011; Carrol, 1999). Des auteurs comme Sethi (1975) et Preston et Post (1975) développèrent cette

¹ *Corporate Social Performance* (CSP) a émergé de la *Corporate Social Responsibility* (CSR) et est une construction des champs de recherche de la *Business Ethics* et de la *Business and Society*, connus principalement dans le milieu académique anglo-saxon (Igalens et Gond, 2005). Bien qu'il existe plusieurs définitions, ce concept fut créé dans le but d'opérationnaliser ce qu'on entendait par « responsabilités » des entreprises. Il fut en quelque sorte une synthèse des travaux effectués sur la question de la responsabilité sociale (Igalens et Gond, 2005). Bien que le concept de *Corporate Social Responsibility* (CSR) reçut plus d'attention au sein de la société civile, le *Corporate Social Performance* (CSP) a été développé par plusieurs chercheurs qui ont permis de faire évoluer les problématiques entourant la responsabilité sociale (voir entre autres Carroll, 1979; Wood, 1991; Clarkson, 1995).

interprétation des responsabilités de l'entreprise dans un objectif de marier les définitions théoriques précédentes avec la pratique. Toutefois, le CSR₂, le CSP et les autres représentations qui s'en suivirent ne reçurent pas autant d'écho que le concept originel de *Corporate Social Responsibility*. C'est d'ailleurs en 1979 qu'Archie B. Carroll conceptualise sa vision de la responsabilité sociale qui a pour ainsi dire établi les socles théoriques de ce concept. Cet auteur établit justement une synthèse à l'aide des différentes définitions de la responsabilité sociale qui avait eu lieu préalablement avec les concepts entre autres de CSR₁, de CSR₂ et de CSP. Il oriente la responsabilité sociale autour de quatre éléments principaux (Carroll, 1979).

Premièrement, la **responsabilité économique** se trouve à être la première responsabilité d'une entreprise et il considère celle-ci comme étant une institution de base au sein de la société. L'entreprise est en effet responsable de produire des biens et des services tout en obtenant un profit. La **responsabilité juridique** correspond à la deuxième catégorie, et mentionne que l'entreprise doit respecter des obligations légales dans la conduite de ses affaires. L'entreprise doit entreprendre sa mission économique au sein du cadre légal qui est en vigueur et ces deux premières responsabilités doivent être rencontrées simultanément. La troisième catégorie, la **responsabilité éthique** correspond à l'adoption de comportements et de conduites attendus par la société, mais qui ne sont généralement pas codifiés. Enfin, le quatrième niveau de responsabilité sociale réfère aux **responsabilités discrétionnaires**, qui se traduisent habituellement par des actions philanthropiques. Ce niveau de responsabilité repose sur la volonté de l'entreprise d'entreprendre des actions et des comportements qui ne sont habituellement pas attendus par la société. En outre, la société ne s'attend pas à ce que les entreprises combinent ces responsabilités. Carroll (1979) propose un schéma (voir Figure 1.1) afin d'illustrer ces niveaux de responsabilité sociale. Les quatre catégories ne sont pas exclusives, car chaque action posée par l'entreprise peut se référer à plusieurs d'entre elles simultanément (Ballet *et al.*, 2011).

Figure 1.1 : Les différentes catégories de responsabilités



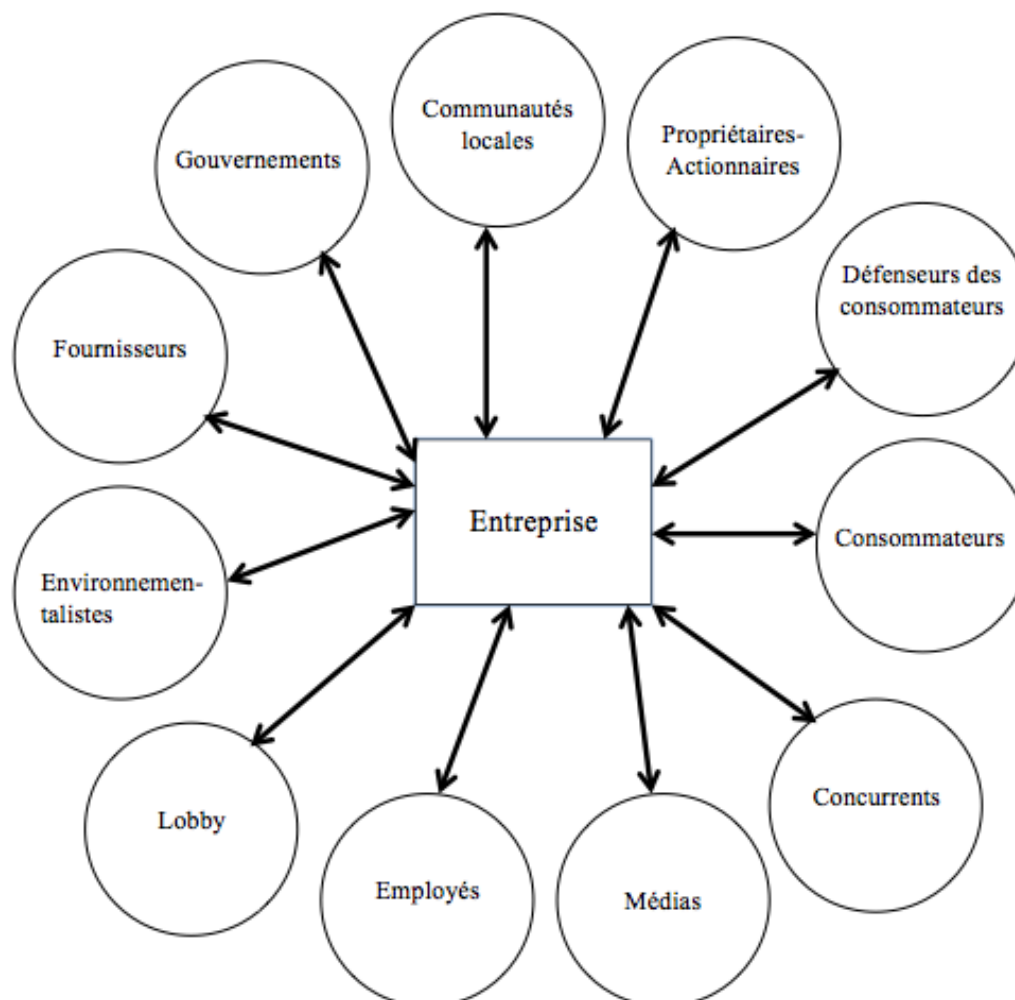
Source : Carroll (1979 ; 499)

1.1.3 Phase 3 de la construction de la RSE : 1980

C'est avec les années 1980 et l'avènement des phénomènes de mondialisation et de financiarisation de l'économie que la troisième période de la construction de la RSE débutera. Cette période sera notamment marquée par une diminution de l'intervention de certains États, la déréglementation de larges secteurs industriels (Gendron, 2008), et une relative érosion du pouvoir des gouvernements dans les pays industrialisés (Preuss *et al.*, 2009). Au plan plus théorique, c'est également durant cette période que la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*) d'Edward Freeman (1984) émergera en proposant de tenir compte des revendications des différents groupes qui se voient touchés par les décisions des organisations. Cette approche eut une influence indéniable sur le développement de la RSE. La théorie des parties prenantes essaie d'intégrer les intérêts et les demandes des individus et des groupes en relation avec l'entreprise sans se limiter aux seuls groupes ou individus ayant un pouvoir économique sur l'entreprise (Ballet *et al.*, 2011). Freeman et Reed précisent à cet égard que les parties prenantes peuvent avoir des réalités multiples : « any

identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of organizations's objectives » (1983 : 91). Freeman reformule par la suite dans *Strategic Management : A Stakeholder Approach* la définition pour : « [...] those groups who can affect or are affected by the achievement of an organization's purpose » (1984 : 49). Comme le note Ballet *et al.* (2011), cette définition se veut plus large et peut inclure presque n'importe qui. Les relations peuvent être unidirectionnelles ou bidirectionnelles et du même coup, ne pas être tenues d'avoir un contrat avec l'entreprise afin d'être considérées comme une partie prenante. Cela inclut donc les employés, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, mais aussi les groupes d'intérêts, les agences gouvernementales, les syndicats et autres acteurs sociétaux (voir la Figure 1.2). En outre, la fin des années 1980 voit défilier plusieurs définitions et recherches sur le sujet et des courants de pensée tels que la *Business Ethics* et la *Business and Society* qui alimentent la recherche et l'étude sur l'éthique et la responsabilité sociale (Carrol, 1999; Gendron, 2000).

Figure 1.2 : Les parties prenantes selon Freeman



Source : Traduit de Freeman (1984 : 25)

1.1.4 Phase 4 de la construction de la RSE : 1990

Wood proposera en 1991, quelques années après la conceptualisation de la responsabilité sociale formulée par Carroll (1979), une nouvelle définition qui prend racine dans le concept de CSP. Cette définition se lit comme suit : « a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships » (1991 : 693). Cette définition remet en cause les quatre

responsabilités de Carroll (1979) pour présenter plutôt une approche à trois niveaux (Ballet *et al.*, 2011). Tout d'abord, le **niveau institutionnel** repose sur le principe de légitimité. L'entreprise doit être socialement responsable dans la mesure où elle existe et opère dans un environnement qu'elle partage avec le reste de la société. Le principe de légitimité trouve d'ailleurs écho dans la théorie des parties prenantes qui stipule qu'une variété de groupes peut être affectée par l'entreprise et sa production. Ensuite, le **niveau organisationnel** se réfère au principe de la responsabilité publique évoqué par les auteurs Preston et Post (1975). Si l'entreprise ne doit pas être tenue responsable de tous les problèmes de la société, elle doit néanmoins se préoccuper des enjeux sociétaux liés à son domaine d'activité et prendre les actions en conséquence. Comme le présente Ballet *et al.* (2011), une entreprise de construction automobile devrait s'engager à réduire les problèmes de sécurité routière, de pollution de l'air et éventuellement des transports publics, mais ne pourrait être tenu responsable de l'illettrisme chez certaines catégories de la population. Enfin, le dernier niveau, soit celui **individuel**, se réfère à la volonté managériale, car les individus qui composent l'entreprise sont des êtres moraux qui prennent des décisions selon leurs principes qui ont inévitablement une répercussion sur la responsabilité sociale de l'entreprise. En outre, les gestionnaires possèdent une marge de manœuvre dans la prise de décisions au sein de leur entreprise et ils assument alors une responsabilité personnelle dès lors qu'ils émettent une action qui réfère à un choix individuel qui a un impact pour l'entreprise. Les deux synthèses se croisent ainsi selon l'interprétation des deux auteurs. Wood (1991) a fait un tableau qui permet de voir le croisement de sa conceptualisation avec celle de Carroll (1979) (voir Tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Croisement conceptuel entre les travaux de Carroll et ceux de Wood

Principes (Niveaux)	Légitimité sociale (Institutionnel)	Responsabilité publique (Organisationnel)	Volonté managériale (Individuel)
Domaines			
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - Produire des biens et services - Fournir des emplois - Créer de la richesse pour les actionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les prix des biens et services doivent refléter les vrais coûts de production en incorporant toutes les externalités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produire des produits écologiques fiables - Utiliser les technologies peu polluantes - Réduire les coûts par le recyclage.
Légal	<ul style="list-style-type: none"> - Obéir aux lois et réglementations - Ne pas exercer de lobby pour avoir une position privilégiée dans la politique publique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler pour la politique publique, représentant un intérêt éclairé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tirer avantage des obligations réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies.
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre les principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté dans les labels des produits). 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir une information complète et exacte pour accroître la sécurité des utilisateurs-consommateurs au-delà des obligations légales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cibler l'information sur les produits selon les spécificités des marchés (ex : enfant, langue étrangère) favorisant la compétitivité des produits.
Discretionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Agir en bon citoyen dans tous les domaines au-delà des lois et des règles éthiques - Reverser une partie des bénéfices à la collectivité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir des ressources dans les actions philanthropiques et les problèmes sociaux relatifs aux domaines d'implications directes et indirectes des firmes dans la société. 	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir des investissements charitables qui sont actuellement profitables à la résolution de problèmes sociaux (appliquer des critères d'efficacité).

Source : Wood (1991 : 710) et traduit par (Ballet *et al.*, 2011 : 220-221)

En ce qui a trait à la théorie des parties prenantes, elle suscite encore plusieurs recherches. En effet, Clarkson (1995) poursuit sa réflexion en distinguant deux groupes de parties prenantes. Le premier groupe est constitué de ceux dont l'entreprise ne peut se passer et qui mettraient en péril la survie de celle-ci sans leur participation. Ce groupe réunit les actionnaires et les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et ceux qui sont définis comme les parties prenantes publiques, c'est-à-dire les gouvernements et les communautés. Le second groupe comprend les parties prenantes qui influencent ou affectent l'entreprise, ou celles qui sont influencées ou affectées par cette dernière. Cependant, ces parties appartenant à ce deuxième groupe ne sont pas engagées directement avec l'entreprise ou leurs transactions et ne sont pas essentielles à sa survie contrairement aux parties prenantes du premier groupe.

Plus globalement, la littérature propose une pluralité de définitions qui peuvent se distinguer par une vision étroite ou une vision large des parties prenantes². L'éventail peut aller d'une définition ne considérant que les individus ou les groupes qui supportent un risque volontaire ou involontaire envers l'entreprise (Clarkson, 1994) à une définition large qui comprend les parties prenantes qui ne présentent qu'un intérêt potentiel pour l'entreprise (Starik, 1994).

En outre, depuis les années 1990, différents acteurs, tels que les syndicats, les ONG et la société civile se sont approprié le concept de RSE. De plus, une consolidation des définitions et une recherche d'alternatives ont orienté la réflexion pour aboutir à deux perspectives (Gendron, 2008). La première perspective se penche sur le caractère discrétionnaire de la responsabilité sociale, tandis que la seconde se concentre plutôt sur son encadrement législatif. En d'autres termes, la première perspective peut concevoir la responsabilité sociale sans réelle contradiction avec les finalités privées des organisations contrairement à la seconde perspective qui voit dans ce concept une

² Voir Mitchell *et al.*, (1997) pour une recension des définitions sur l'approche des parties prenantes.

opportunité pour une réforme institutionnelle afin de limiter ces dites finalités (Beaupré *et al.*, 2008).

1.1.5 Phase 5 de la construction de la RSE : l'apport de l'ISO 26 000

La responsabilité sociale concerne avant tout le cadre de l'entreprise et les responsabilités qui lui incombent afin de répondre aux attentes de la société (Gendron, 2011). Néanmoins, bien que la responsabilité sociale ait été développée pour s'adresser aux entreprises, il est maintenant utilisé pour tout type d'organisation.

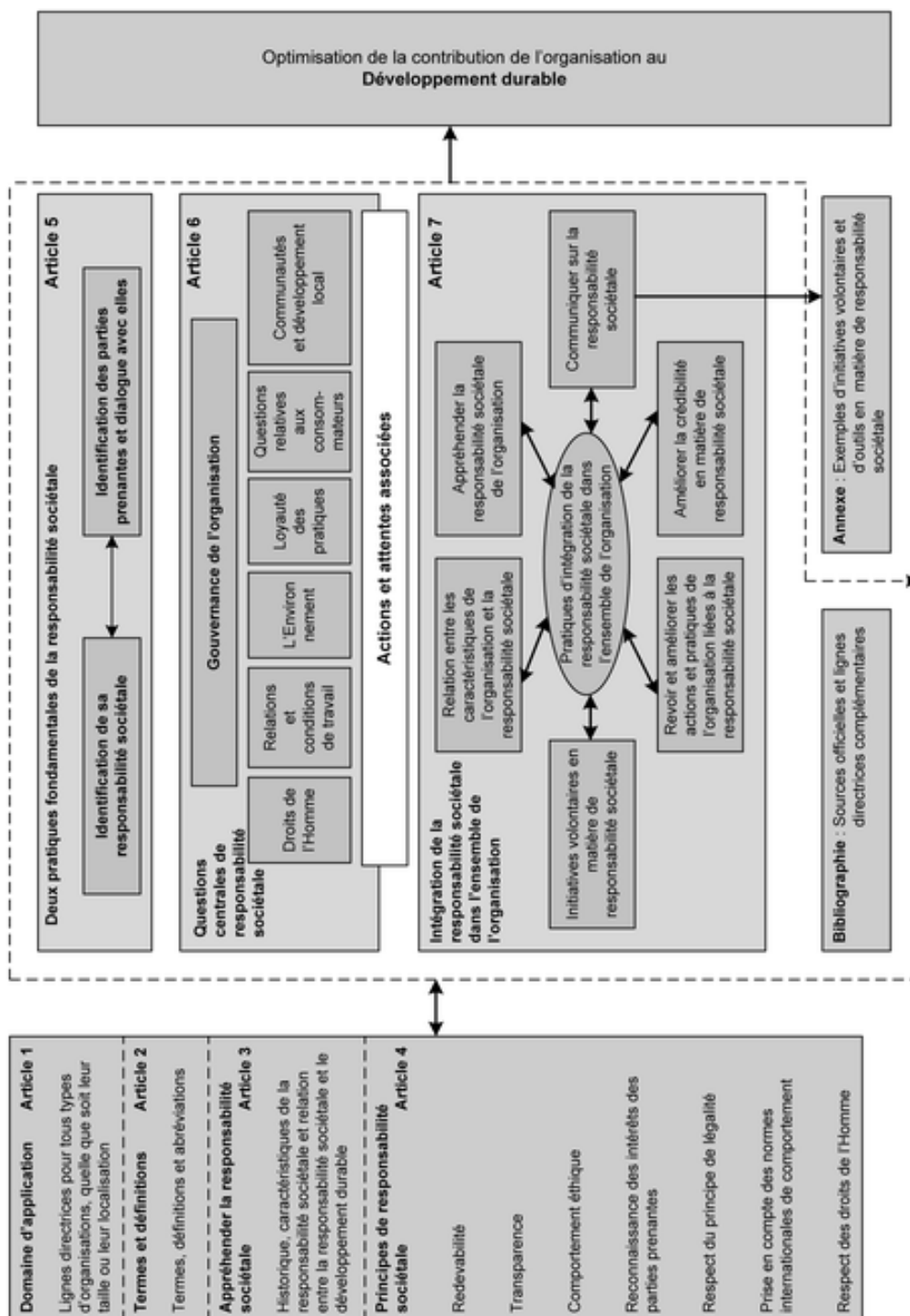
Comme nous venons de le voir, plusieurs définitions de la RSE ont été proposées depuis sa genèse. Dahlsrud (2008) a toutefois relevé cinq principaux aspects qui se retrouvaient parmi les définitions étudiées. Les aspects qui ont été les plus souvent observés concernent l'approche des parties prenantes, l'aspect social et celui économique de la RSE. Ensuite, le fait que ces mesures soient implantées sur une base volontaire se veut aussi une caractéristique importante tout comme l'aspect environnemental. Ces aspects se retrouvent sous une certaine forme évoquée également dans la définition que l'*Organisation internationale de normalisation* (ISO) a produite en 2010. En effet, cette organisation a formulé des lignes directrices sur la responsabilité sociale (ISO 26000). À la différence des autres normes ISO, celle-ci n'a pas été conçue afin d'obtenir une certification, mais plutôt pour mettre en action des pratiques de responsabilités sociales en terme d'objectifs sans exigence pour les organisations révélant du même coup une nouvelle forme d'éthique de la normalisation (Cadet, 2010). Ainsi, la responsabilité sociale a été définie dans un certain consensus international qui s'est dégagé de travaux regroupant des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail (ISO, 2010) :

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » (Aubrun *et al.*, 2010 : 21)

Comme nous pouvons le constater, cette définition réfère aux responsabilités d'une organisation de façon assez large puisqu'elle renvoie autant aux enjeux sociétaux qu'environnementaux, à l'éthique, au concept de développement durable, aux relations avec les parties prenantes et aux lois et normes présentes au sein de la société et par les supports internationaux. Selon l'article 4 de l'ISO 26000, il y a sept principes de responsabilité sociétale : la responsabilité de rendre compte, la transparence, le comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, le respect des normes internationales de comportements et le respect des droits de l'Homme. Également, il est à noter que la définition proposée, bien que consensuelle, permet tout de même de ne pas trancher entre les deux fortes conceptions de la RSE pour plutôt les rallier en intégrant l'éthique et le respect des lois et du concept de développement durable (Figuière *et al.*, 2014) (voir Figure 1.3).

Figure 1.3 : Vue d'ensemble de l'ISO 26 000



Source : (Aubrun *et al.*, 2010 : 20)

1.1.6 Évolution de la responsabilité sociale

Comme il a pu être présenté précédemment, la responsabilité sociale a évolué à travers les années pour développer une orientation plus globale que ce qui était couvert à ses balbutiements dans les années 1950. La description de la diversité des approches qui ont construit la RSE permet d'illustrer les différentes conceptions qui ont mené à une RSE un peu plus formalisé : la vision éthique, l'approche orientée vers les parties prenantes, le respect de la loi ainsi que les normes internationales influencent tous désormais les organisations qui veulent être considérées comme socialement responsables. Cette section nous a donc permis d'approfondir les racines de la RSE et de mettre de l'avant la manière dont les organisations peuvent l'appréhender.

1.2 Définition et description du développement durable

Dans cette deuxième partie, nous allons aborder concrètement le développement durable afin d'expliquer comment ce concept a émergé et s'est développé. Dans un premier temps, le parcours historique du développement durable sera présenté pour comprendre ses origines. Il sera également question de ses différentes interprétations actuelles et de son processus de cristallisation théorique actuellement en cours.

1.2.1 Parcours historique du développement durable

Le développement durable tel que nous pouvons l'appréhender de nos jours s'est érigé après une multitude de rapports et de rencontres internationales qui a eu pour effet de stimuler les efforts des acteurs sociaux et gouvernementaux et la recherche académique sur le sujet (Ehnert *et al.*, 2014). Cependant, comme l'explique Figuière *et al.* (2014), ce concept consensuel s'est grandement édifié suite à des décisions et des accords politiques qui désiraient faire progresser le développement d'une manière plus soutenable sans toutefois remettre en cause le système économique actuel. Ce désir de trouver un terrain d'entente commun pour le plus grand nombre d'acteurs

possibles a eu pour conséquence également de faire émerger une panoplie de définitions (CIRAD, 1995). Ainsi, plusieurs étapes ont eu lieu afin de faire connaître le concept de développement durable. Nous présentons ici les éléments majeurs qui ont eu un impact important autant à l'international qu'au Canada et au Québec.

Essentiellement, le premier échelon de la réflexion a été entrepris avec la création du Club de Rome en 1968 qui rassemblait des scientifiques et professionnels de différentes sphères pour discuter des éventuels problèmes reliés à la consommation des ressources et aux limites d'une pensée à court terme de l'économie (Club of Rome, 2015). La publication du rapport « Halte à la croissance » ou *The limits to Growth* réalisé par Meadows *et al.* en 1972 du Massachusetts Institute of Technology (MIT) pour le Club de Rome fut d'ailleurs un élément important dans le développement de cette réflexion. Malgré que le rapport a essuyé plusieurs critiques³, (Levallois, 2010; Mongeau, 2012), il a permis une plus large diffusion du débat concernant l'industrialisation et ses éventuelles conséquences environnementales et sociales et fit connaître également la notion de limites extérieures, soit que « le développement pouvait être limité par la finitude des ressources terrestres » (UNEP, 2002 : 3). En outre, ce rapport a suscité une attention particulière quant aux effets de la croissance économique sur l'épuisement des ressources naturelles non renouvelables. (OCDE, 2001).

Durant la même année, le Sommet de Stockholm, grande conférence des Nations Unies sur l'environnement, fut le premier Sommet de la Terre et permit la création du PNUE, le Programme des Nations Unies pour l'environnement. Le programme consolida un peu plus l'importance accordée au développement d'une économie considérant l'environnement avec 26 principes et 109 recommandations comme plan d'action (Figuère *et al.*, 2014; UNEP, 2002). Un jalon précurseur important du

³ Le rapport *Halte à la croissance* a été l'objet de plusieurs critiques, notamment à propos de ses principales conclusions concernant la cessation de la croissance économique et de l'accroissement de la population ainsi que de son modèle informatisé de l'avenir qui reposaient sur cinq facteurs, soit l'explosion démographique, la production alimentaire, l'industrialisation, l'épuisement des ressources naturelles et la pollution et de sa propension à une idéologie catastrophique (Levallois, 2010 et Mongeau, 2012).

développement durable fut adopté à ce moment par le projet d'écodéveloppement. Cette approche, lancée par le secrétaire de la conférence, Maurice Strong, et développée essentiellement par l'économiste Ignacy Sachs (Figuière *et al.*, 2014), propose un développement qui se préoccupe des questions concernant les ressources disponibles et leur renouvellement ainsi que de justice sociale et d'efficacité économique (Mancebo, 2013; Sachs, 1978).

La Stratégie mondiale de la conservation de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), organisation environnementale internationale, proposait en 1980 un effort à long terme et une conciliation sincère entre l'environnement et le développement par les gouvernements nationaux (UNEP, 2002). Cependant, c'est réellement avec la Commission mondiale sur l'environnement et le développement en 1986 et son rapport en 1987, « Notre avenir à tous », plus souvent qualifiée de « Rapport Brundtland », du nom de sa présidente Gro Harlem Brundtland, que le terme de développement durable va s'imposer. La définition retenue de ce concept sera la suivante: « Le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures » (CMED, 1987 : 47). Cette commission avait pour objectif également de réunir autant des acteurs du Nord que du Sud, des gouvernements, du secteur privé, des organisations internationales et de la société civile. En fait, vingt et un membres, venant de différents pays afin d'assurer une représentativité autant pour les pays « riches » occidentaux que pour les pays « en développement », siégeaient à la commission (Figuière *et al.*, 2014).

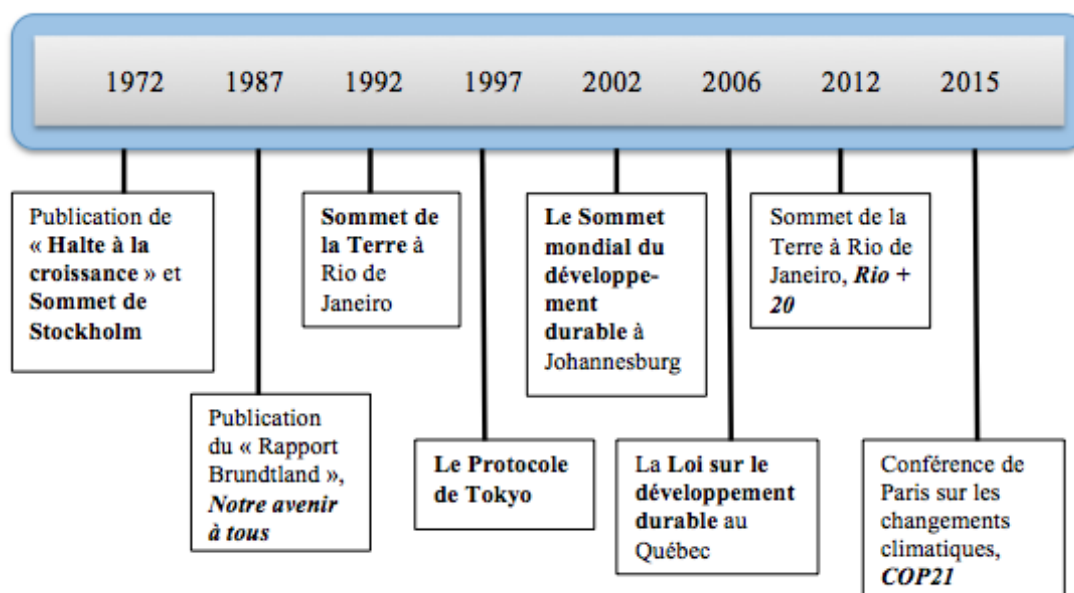
En 1992, le troisième Sommet de la Terre à Rio de Janeiro au Brésil, aussi nommé Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), entérinera d'une certaine façon le concept de développement durable qui avait été promulgué par le rapport Brundtland en reprenant la définition qui y avait été créée (Figuière *et al.*, 2014). Avec près de 200 représentants de gouvernements, plus d'une centaine de chefs d'État, 10 000 délégués, 1400 représentants de différentes organisations non gouvernementales (ONG) et plusieurs milliers de journalistes, ce

Sommet de la Terre a été une pierre angulaire de l'évolution du développement durable (UNEP, 2002). Le Sommet de la terre de Rio a permis entre autres de créer la *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement* avec ses vingt-sept principes reconnaissant des droits et des responsabilités ainsi que le programme d'Action 21 qui est un programme d'actions pour l'environnement et le développement au XXI^e siècle (UNEP, 2002).

Le plan Action 21 est fondé essentiellement sur trois idées. En premier lieu, une stratégie de long terme doit être mise en œuvre avec des actions concrètes à court terme englobant autant les préoccupations locales que globales. En second lieu, la solidarité doit jouer un rôle fondamental dans les choix qui doivent être pris quant aux modes de développement du Nord et du Sud ainsi qu'à l'intérieur d'un État ou d'une région afin de solidariser celles plus « riches » avec celles plus « pauvres » et de créer des liens avec tous ces espaces. Enfin, une implication de toutes les populations doit être entreprise pour qu'il y ait une responsabilité partagée entre tous les acteurs locaux, régionaux et mondiaux afin de les associer aux projets qui les concernent et pour répondre à leurs besoins (Mancebo, 2013).

En 1997, le Protocole de Tokyo avait comme objectif une réduction totale d'émissions de gaz à effet de serre d'au moins 5 % par rapport au niveau de 1990 pour la période de 2008-2012 (CCNUCC, 2014), mais reçu en fin de compte des résultats mitigés à cause notamment du refus de ratification en 2001 de la part des États-Unis (Dufault, 2002) et du retrait du Canada en 2011 (EC, 2013). Le quatrième Sommet de la Terre a eu lieu en 2002 à Johannesburg en Afrique du Sud et s'intitulait le Sommet mondial du développement durable. Ce Sommet se concentrera principalement sur les problématiques de la croissance économique et de l'équité, de la préservation des ressources naturelles et de l'environnement ainsi que du développement social (NU, 2002).

Figure 1.4 : Ligne du temps des évènements marquants du développement durable



Au Québec, c'est en 2006 que la Loi sur le développement durable est sanctionnée afin de coordonner différents travaux et plans d'action sur le sujet au sein du gouvernement québécois (MDDELCC, 2013). En ce qui a trait au Canada, c'est en 2008 qu'une loi fédérale sur le développement durable prend forme sous le ministère de l'Environnement (GC, 2015). Au plan international, c'est en 2009 que la Conférence de Copenhague sur le climat avait lieu, principalement pour renégocier un accord international pour remplacer celui de Kyoto de 1997. Cependant, l'accord suivant cette conférence n'a pas satisfait plusieurs étant donné les divergences des différents acteurs présents qui n'étaient pas tous orientés vers la même ambition à propos des objectifs à être fixés (Godard, 2011).

Vingt ans après le Sommet de la Terre à Rio, « Rio + 20 », nom abrégé de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, s'est tenu également à Rio de Janeiro au Brésil pour discuter de deux enjeux principaux, soit l'économie verte et du cadre institutionnel du développement durable, pour une orientation portée vers la dimension économique du concept, ainsi que de l'éradication de la pauvreté

(MDELCC, 2013 et Figuière *et al.*, 2014). Enfin, du 30 novembre au 11 décembre 2015 s'est tenue la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques à Paris où l'enjeu était d'obtenir un nouvel accord international sur le climat afin de maintenir le réchauffement climatique en deçà de deux degrés Celsius (COP21, 2015). À cet égard, la décision insiste sur le besoin de « contenir l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5 °C » (NU, 2015 : 2). Cependant, la valeur contraignante d'un point de vue juridique n'est pas totalement assumée dans cet accord, ce qui fait en sorte qu'il faudra attendre les réels engagements des États participants.

1.2.2 Interprétations et explications du développement durable

Le terme développement durable connaît un engouement certain depuis la fin des années 1980 et une forte progression de sa popularité en termes de recherches et de connaissances acquises depuis les années 1990 et le début du XXI^e siècle. Ceci dit, ce concept soulève encore plusieurs interrogations. Comme le mentionne Pérez (2005 : 29), nous pouvons « légitimement [nous] demander s'il s'agit d'une mode éphémère, d'un outil de communication ou d'une mutation significative des systèmes de référence et des comportements des acteurs ». De plus, la pluralité des interprétations et des approches fait du développement durable un concept en construction dont les notions « clés » sont en voie de formalisation (Mancebo, 2013).

La définition du développement durable proposé par le rapport Brundtland a été écrite d'une manière assez large, ce qui permet une malléabilité pour englober plusieurs enjeux. Conséquemment, le concept de développement durable s'enracine dans cette définition qui divulgue que :

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :
- le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et

- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. » (CMED, 1987 : 52)

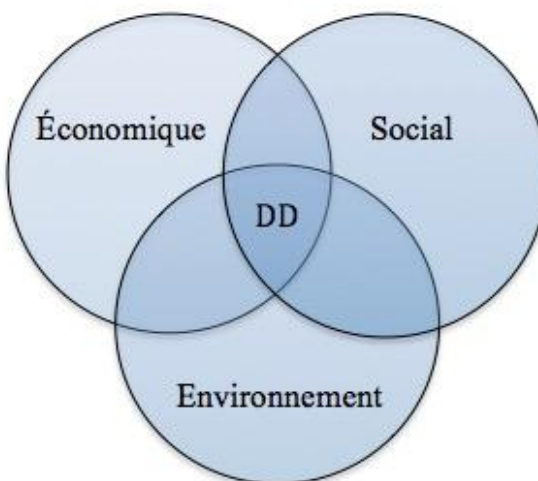
Nous pouvons également y voir trois principes auxquels la croissance doit se subordonner, ce que Mancebo (2013 : 15) synthétise à partir du rapport Brundtland (CMED, 1987) : le principe de précaution qui propose de s'abstenir d'agir lorsque les conséquences d'une action sont difficiles à prévoir; le principe de participation des populations aux décisions pour qu'ils puissent avoir une voix sur les enjeux qui les affectent; la solidarité entre générations et entre espaces. De plus, l'interdépendance des dimensions économiques, sociales et environnementales y est évoquée, même si le triptyque « économique-social-environnemental » s'imposera plus concrètement vers la fin des années 1990 pour ultimement être consacré lors du Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg en 2002 (Sébastien et Brodhag, 2004) (voir Figure 1.5).

Autrement dit, selon la définition première du concept, le développement durable exprime un objectif global qui consiste à répondre aux besoins de tous en respectant les limites écologiques, et ce, de manière à ne pas compromettre la capacité des générations futures de répondre elles aussi à leurs besoins (Gendron, 2011). Ce développement doit prendre en considération dans chaque décision l'équilibre entre l'écologie et le bien-être individuel et collectif tout en visant l'efficacité économique. Il prend donc en compte des enjeux sociétaux, environnementaux et économiques en les considérant comme interdépendants et interconnectés (Strange et Bayley, 2008), ce qui constitue du même coup les trois piliers autour duquel s'articule le développement durable.

Au niveau organisationnel, John Elkington (1999) a développé le concept « the triple bottom line » qui met l'accent sur trois points, communément appelé les « trois P ». Il y a « planet » qui mesure comment l'entreprise a été responsable d'un point de vue environnemental, « people » qui met en exergue la bonne gestion sociale à travers les opérations et finalement le « profit » qui doit montrer une rentabilité à tous les

niveaux. Ces « lignes directrices » sont plutôt séparées et montrent moins une interdépendance comme l'entend la conception tridimensionnelle « économique-social-environnemental » du développement durable qu'une façon d'évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles différents.

Figure 1.5 : Les trois dimensions du développement durable (DD)



Bien que le développement durable se réfère essentiellement au postulat que le progrès technique et économique ne sont pas contradictoires avec qualité environnementale (Mancebo, 2013), une appropriation différenciée des assises du développement durable a été faite selon différents acteurs et leurs appréhensions sur le concept (Maillefert *et al.*, 2010). En effet, une différenciation dans l'interprétation peut s'observer entre, par exemple, les entreprises, les États et les ONG et également au sein même de ces organisations et institutions. Au même titre, les auteurs et académiciens se voient interpréter le concept influencé par leur vision, leur domaine et leurs champs d'études entre autres. Également, différents niveaux d'implication vis-à-vis le caractère de la démarche entreprise et de la vision du développement durable peuvent exister. Il existe une logique comportant une reconnaissance de la compatibilité de la logique économique avec l'environnement, tandis qu'il y a à l'inverse une conception avec des modèles alternatifs (Maillefert *et al.*, 2010) qui met

plutôt l'accent sur la priorité environnementale qu'économique. Cela est fortement en lien avec le concept de durabilité en développement durable.

1.2.3 Durabilité faible/Durabilité forte

Il convient de signifier comment le développement durable peut être appréhendé selon la vision que l'on en fait. Un « axe » peut ainsi être créé entre une durabilité faible (*weak sustainability*) et une durabilité forte (*strong sustainability*) selon la manière que l'on priorise l'économique et la préservation des écosystèmes. Souvent discuté en économie, il y a deux propositions qui sont primordiales dans cette notion, soit le niveau de substituabilité ainsi que les formes de capital.

Tout d'abord, le capital naturel représente les intrants de ressources naturelles et biens environnementaux tandis que le capital construit évoque plutôt les avoirs fabriqués et accumulés par les êtres humains (Mancebo, 2013 ; Turner, 1992). Ces deux catégories sont alors interdépendantes. Quant au niveau de substituabilité, cela exprime de quelle manière les deux capitaux peuvent se soustraire l'un à l'autre. En fait, dès que l'environnement peut se substituer par une augmentation de biens matériels, la conception est alors estimée faible, tandis qu'à l'opposé, lorsque l'environnement ne peut être suppléé par une augmentation des biens matériels, la conception est dite de durabilité forte (Maillefert *et al.*, 2010; Pelenc, 2015).

Pour les tenants de la durabilité faible, le capital naturel et le capital construit sont facilement substituables étant donné qu'il n'y a pas de réelles différences dans le bien-être qu'ils produisent pour l'être humain (Turner, 1992; Neumayer, 2003; Ekins *et al.* 2003; Pelenc, 2015). En fait, selon cette durabilité, la maximisation de la richesse monétaire pourrait compenser une certaine dégradation environnementale et la progression technologique trouverait des solutions pour amoindrir ou résorber les problèmes environnementaux causés par l'augmentation de la capacité de production des biens et services (Solow, 1993; Ekins *et al.*, 2003; Pelenc, 2015). La dégradation de l'environnement est acceptable dans la mesure où, grâce à l'avancement

technologique, des procédés de remplacement existent. Étant donné que la somme du capital naturel et du capital construit doit être maintenue constante, cela permet de pouvoir remplacer du capital naturel par du capital construit et donc de n'accorder aux biens qu'une valeur de service par rapport à ce qu'ils rendent et non une valeur d'existence (Mancebo, 2013). En outre, la durabilité faible permet une diminution du capital naturel, autant qu'il y ait une augmentation du capital construit pour les générations futures (Davis, 2013).

À l'inverse de cette conception, la durabilité forte considère plutôt que la substituabilité entre le capital construit et le capital naturel devrait être fortement limité dû à l'apport que celui-ci promulgue à l'être humain et à leur bien-être (Pelenc, 2015). En effet, cette vision de la durabilité estime que le capital naturel ne peut se substituer parfaitement au capital construit. Ainsi, le capital naturel doit rester constant pour le bien-être des générations futures et l'augmentation du capital construit ne doit pas aller à l'encontre de ceci (Davis, 2013). Il existe alors, dans cette perspective, des possibilités d'irréversibilité caractérisée selon un seuil critique, soit le « capital naturel critique » qui met en garde pour que le capital naturel soit préservé pour fournir des services qui ne peuvent être remplacés par le capital construit (Goodland et Daly, 1996; Dietz et Neumayer, 2007; Ekins *et al.*, 2003). La préservation du fonctionnement naturel de l'environnement devrait donc guider les décisions quant aux modifications humaines de l'écosystème (Mancebo, 2013).

Tableau 1.2 : Durabilité forte et durabilité faible

	Idée-clé	Conséquence	Terme-clé	Enjeu du développement durable
Durabilité forte	Capital naturel et capital construit ne peuvent être substitués de manière parfaite.	Certaines actions humaines conduisent à des irréversibilités.	Capital naturel critique.	Préserver les stocks de capital naturel irremplaçable.
Durabilité faible	Capital naturel et capital construit sont parfaitement substituables.	La somme du capital naturel et du capital construit doit être maintenue constante pour que la technologie et la richesse monétaire compensent la dégradation environnementale.	Allocation optimale des ressources.	Trouver des solutions techniques « propres » pour remplacer produits et procédés, ou restaurer l'environnement.

Source : Adapté de Mancebo (2013 : 47) et Pelenc (2015 : 3)

La durabilité peut ainsi être vue selon un continuum (Davis, 2013) où différents degrés de durabilité peuvent être ainsi constatés. Les auteurs identifient habituellement quatre formes de durabilité malgré le fait que tous ne donnent pas les mêmes noms pour chacun d'entre eux (Turner, 1992; Goodland et Daly, 1996; Davis, 2013). Généralement, il peut être entendu qu'il y a une durabilité très faible, faible, forte et très forte, qui se différencie par un niveau de substituabilité nuancée avec quelques définitions différentes apportées pour chacune d'entre elles et d'autres sources éventuelles de différenciation amenée spécifiquement par les auteurs (Maillefert *et al.*, 2010).

La forme de durabilité peut ainsi être également reliée à différentes approches qui se sont développées vis-à-vis le développement durable. Compte tenu de l'accent mis sur les différentes dimensions du développement durable, une étendue de conceptions peut se dégager. Tout d'abord, l'approche anthropocentrique ou technocentrique se

rapporte à une durabilité faible et évoque la théorie économique néoclassique (Sébastien et Brodhag, 2004), développée par les économistes Solow (1974 et 1993) et Hartwick (1990), voulant que le capital construit soit plus important que le capital naturel (Davis, 2013). L'auteur Davis (2013), inspiré des travaux et classifications de Pearce (1993) et de Barr (2008), regroupe deux formes de durabilité faible. Une forme de durabilité se réfère à un niveau très faible qui se définit par une orientation de croissance de l'exploitation des ressources naturelles avec une valeur plutôt instrumentale rattachée à celle-ci afin d'entretenir le moins d'entraves possible pour le marché. Quant au deuxième niveau de durabilité, soit le niveau faible, ce dernier renvoi à une approche conservationniste se soldant en fait dans une perspective utilitariste de la conservation des ressources naturelles (Bergandi et Galangau-Quérat, 2008). Une attention est donnée à l'équité intergénérationnelle et à certains changements de processus pour une économie verte, mais qui est tout de même guidé par le marché avec une valeur instrumentale toujours rattachée au capital naturel.

Ensuite, l'approche écocentrée se rapproche d'une durabilité forte par le fait qu'elle se concentre principalement autour de la dimension environnementale incarnant les positions de l'économie écologique et de l'écologie profonde (Maillefert *et al.*, 2010). Davis (2013) propose, quant à ce niveau de durabilité, deux formes également, forte et très forte. Le niveau de durabilité forte fait référence à une position préservationniste, c'est-à-dire une recherche d'équilibre entre les êtres humains et la nature et une vision non utilitariste de celle-ci (Bergandi et Galangau-Quérat, 2008). Elle promeut les intérêts collectifs plutôt que seulement viser les intérêts individuels. En outre, une économie verte est primordiale dans ce niveau de durabilité où la croissance ne doit pas aller à l'encontre de la préservation de la nature.

Pour le dernier niveau de durabilité, la durabilité très forte, elle est également dans une position préservationniste qui est extrêmement encrée dans une valeur intrinsèque de la nature où celle-ci a ses propres droits faisant référence à la bioéthique. Ce niveau de durabilité prône un changement complet de culture afin de modifier le système pour répondre au besoin d'équilibre entre les êtres humains et la nature

(Davis, 2013). Enfin, le système économique devrait être fortement influencé par une préservation de l'environnement à l'aide de régulation pour minimiser l'exploitation des ressources.

1.2.4 Cristallisation théorique du développement durable

Le développement durable ne s'est pas construit en une seule étape comme nous avons pu le constater précédemment et ce concept fait encore place à plusieurs interprétations selon ce que les auteurs veulent en soutirer et selon la manière que les praticiens l'utilisent comme outil de gestion. En effet, le développement durable ou *sustainable development* est un des termes les plus utilisés de nos jours, autant par les scientifiques, que par les gouvernements et les entreprises (Beaupré *et al.*, 2008 ; Ehnert, 2009). Le terme s'inscrit également dans la sphère publique où il est souvent évoqué comme piste de renouvellement de la gouvernance des sociétés. Le développement durable réfère donc à une vision long terme, une économie durable et aux méthodes systématique et holistique, c'est-à-dire à un système global et indivisible (Ehnert, 2009 ; Leal Filho, 2000 ; Strange et Bayley, 2008 ; Wilkinson *et al.*, 2001).

Conséquemment, il est possible de dégager du développement durable un désir de renouvellement du système économique et de la relation entre la société et les entreprises. Le développement durable est alors vu comme un moyen de créer de nouvelles façons de faire pour imaginer l'économie autrement, en tenant compte des limites de l'environnement et du développement des individus et des collectivités (Beaupré *et al.*, 2008). Comme le mentionne Leal Filho (2000), plusieurs déclinaisons peuvent être faites à partir de ce concept pour y apporter des nuances tantôt plus morale et tantôt plus sociale. Une mise en œuvre misant sur les localités peut également être évoquée.

Beaupré *et al.* (2008) énoncent que le développement durable exige plusieurs préceptes qui mettent de l'avant un développement économique, mais sous une

perspective différente de celle prônée par l'école néoclassique. En premier lieu, le développement durable propose de prendre en considération l'impact que peuvent avoir toutes activités sur l'environnement afin de respecter le niveau de régénération des ressources ainsi que des écosystèmes. En deuxième lieu, le développement durable énonce de prendre en compte les impacts de nos décisions sur les générations futures pour qu'il n'y ait pas d'inégalité générationnelle et qu'il n'y a pas de transmission de passifs environnementaux, économiques ou sociaux. Il y a dans ce discours une remise en question de la conception économique pour en avoir une qui considère l'environnement dans les processus de production et dans le marché économique en général. Enfin, le développement durable doit être basé sur une économie dite inclusive et redistributive où tous peuvent profiter de la valeur des activités économiques produites. Cette conception prend comme base la définition du Rapport Brundtland, mais incorpore également une définition plus sociale et éthique du système économique. Une nouvelle compréhension et une reconsidération du terme « performance » et « succès » devraient alors suivre afin d'être en congruence avec cette forme d'économie (Ehnert *et al.*, 2014; Hahn et Figge, 2011).

Wilkinson *et al.* (2001) affirme également que le développement durable doit être effectué à l'aide entre autres des gouvernements qui ont un rôle à jouer dans le cadre législatif et dans la régulation afin de créer des standards environnementaux et participer à une qualité de vie pour les générations à venir. Vickers (2005) et Jabour et Santos (2008) rajoutent que les trois dimensions doivent être entendues selon des critères d'équité et que les actions qui en découlent doivent être transparentes et éthiques afin d'être en adéquation avec les enjeux des parties prenantes. L'équité peut parfois être entendue comme une quatrième dimension, mais transversale, c'est-à-dire qu'il traverse chacune des dimensions dans son ensemble (Beaupré *et al.*, 2008). L'équité est intergénérationnelle afin d'offrir un niveau équivalent de bien-être entre générations (Hahn et Figge, 2011; Elliott, 2005). Elle est entendue comme étant un « paramètre » que le développement durable doit aborder en mettant l'économie comme moyen pour arriver à cette finalité (Gendron, 2011). Plus précisément, l'équité sociale fait partie des objectifs au même titre que la protection de

l'environnement et du concept du capital critique quant au potentiel de substitution. En soit, les décisions alignées sur le développement durable doivent résulter à reconnaître que « l'environnement est la condition de tout développement et que le bien-être des individus et des collectivités présentes et à venir en est la finalité [et que] l'économie doit être le moyen mis au service de cette finalité » (Gendron, 2011 : 15).

1.2.5 Différences et points de chevauchement entre le développement durable et la responsabilité sociale

Malgré la complémentarité du développement durable et de la responsabilité sociale, ces deux termes présentent toutefois des différences marquées. Étant donné que la RSE est apparue avant le développement durable, ce chevauchement entre ces deux concepts s'est amorcé après la définition donnée par le Rapport Brundtland. En fait, le développement durable renvoie dans un premier temps à un projet de société visant l'intégration et l'harmonisation des dimensions économique, sociale et environnementale et se caractérise alors par une conception holistique. En conséquence, ce concept interpelle l'ensemble des acteurs dans une société (Gendron, 2011; Lapointe, 2007). Tandis que la RSE s'inscrit plutôt dans le champ de l'entreprise et concerne essentiellement la participation de l'entreprise au projet sociétal que propose le développement durable. Il serait alors possible de dire que la responsabilité sociale représente un « chantier » du développement durable par lequel les entreprises sont les acteurs dans ce cas-ci (Gendron, 2011; Lapointe, 2007). Plus précisément, il peut apparaître, selon l'angle choisi, que la RSE soit considérée dans la dimension sociale du développement durable (Bansal, 2005), même si la responsabilité sociale ne s'attarde pas qu'aux enjeux strictement sociaux (Christensen *et al.*, 2007). Donc, la RSE est d'une certaine façon appréhendée comme un « outil » qui permet de bâtir une stratégie et des politiques et programmes qui s'ensuivent pour que l'entreprise contribue au développement durable, qui n'est pas, d'ailleurs, un concept pour assurer la pérennité de l'entreprise, mais plutôt de la société (Gendron, 2011).

Comme le souligne Lapointe (2007), ces deux termes ont pu être réconciliateurs et trouver preneurs étant donné leur conceptualisation qui peut loger une pluralité de représentations différentes qui peuvent s'adapter à plusieurs acteurs sociétaux. En outre, ces concepts permettent de regrouper un maximum d'acteurs autour du même objectif. C'est pourquoi la définition du développement durable énoncé dans le Rapport Brundtland a été écrite sous une intention voulue de consensus. (Mancebo, 2013).

En définitive, il est possible de retenir de ce premier chapitre que le développement durable est un concept global pour la société qui propose une mise en œuvre auprès des organisations par le biais de la responsabilité sociale. Ainsi, plusieurs recherches dans différents domaines de la gestion ont été menées et se poursuivent pour adapter les organisations aux exigences environnementales du développement durable. Toutefois, la gestion des ressources humaines semble avoir été négligée afin de l'articuler à ce concept. Ce n'est que depuis quelques années que l'on peut retrouver un intérêt auprès des chercheurs pour comprendre la manière dont la gestion des ressources humaines peut contribuer à une démarche de développement durable. Selon certains auteurs, il semblerait que la GRH pourrait avoir un rôle majeur dans une telle démarche étant donné son expertise dans la gestion du personnel et du droit du travail. Il semble donc être impératif d'analyser le lien et les impacts qui existent entre le développement durable et la GRH. Ainsi, nous allons explorer ce lien et l'éventuel apport de la GRH auprès du développement durable dans le deuxième chapitre.

Chapitre 2

L'articulation entre la gestion des ressources humaines et le développement durable

Ce deuxième chapitre a pour objectif de cerner, suivant les écrits sur le sujet, le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH) dans une démarche de développement durable. L'impact du développement durable sur la GRH sera aussi approfondi afin de mieux définir l'articulation entre ces deux domaines. Dans un premier temps, l'émergence du lien entre la GRH et le développement durable sera mise en exergue. Ensuite, l'apport de ces deux domaines l'un envers l'autre sera discuté dans le but d'identifier ce que l'on entend par « gestion durable des ressources humaines » (GDRH). Ce chapitre se conclura par une série d'interrogations constituant notre problématique de recherche.

2.1 La GRH et le développement durable

On note depuis quelques années un réel engouement autour du développement durable en entreprise, soulevant au passage des interrogations quant à l'apport de la gestion des ressources humaines (GRH) en ce domaine (Beaupré et al., 2008; Boudreau et Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Ehnert et al., 2014; Gendron, 2011; Gond, 2011; Guerci et Pedrini, 2013; Jabbour et Santos, 2008; Wehling et al., 2009). Toutefois, la GRH a longtemps été négligée comme potentiel contributeur à l'établissement d'une trajectoire de développement durable en entreprise (Ehnert et Harris, 2012). Pourtant, la GRH se trouve nécessairement interpellée par la dimension sociale du développement durable, et ce, par les pratiques qu'elle met en place en entreprise et également par les systèmes organisationnels qui touchent directement les employés (Ehnert et Harris, 2012). Dans la section suivante, nous traiterons de manière plus explicite du lien entre le développement durable et la GRH pour ensuite exposer les enjeux qui peuvent en découler.

2.1.1 Émergence de la GRH et du développement durable

Si depuis la publication du rapport Brundtland en 1987 le développement durable est devenu un enjeu organisationnel important, l'articulation entre la GRH et le développement durable a fait l'objet d'un intérêt limité autant dans la pratique qu'en recherche. L'absence relative de travaux sur la contribution de la GRH au développement durable est d'autant plus surprenante que la dimension sociale a été reconnue au sein de la définition du développement durable et que le principe 1 de la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement énonce que « les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable » (DRED, 1992; Zink, 2014).

Cette situation peut s'expliquer en partie du fait que la dimension sociale du développement durable n'a pas fait l'objet d'autant de préoccupations jusqu'ici que les dimensions économique et environnementale. En effet, la conceptualisation du développement durable s'est développée selon la manière de gérer ou de préserver l'environnement dans une perspective économique. Sébastien et Brodhag (2004) mentionnent à cet égard que soit la finalité économique ou encore celle environnementale a été priorisée au sein du développement durable, laissant ainsi peu de place à la dimension sociale dans laquelle la GRH s'inscrit. Certaines études soutiennent également que la difficulté à mesurer les bénéfices et l'impact sur la productivité à court terme que provoquent les actions à caractère social ont contribué à ce lent développement de cette dimension (Pfeffer, 2010). Cela a fait en sorte que la dimension environnementale, et les pratiques de gestion y étant associées, ont été prises en considération de manière plus importante au sein des entreprises (Ehnert, 2009; Gond, 2011). En ce sens, les pratiques de développement durable mises sur pied par les dirigeants d'entreprises se sont moins centrées sur les employés que sur les actionnaires et les consommateurs, qui sont considérés comme des leviers plus crédibles en terme financier (Gond, 2011). Ainsi, les entreprises ont accordé moins d'importance aux impacts d'une stratégie de développement durable basée sur les

aspects humains et sociaux que sur ceux économiques et environnementaux (Ehnert et al., 2014).

La résultante est que l'on constate aujourd'hui un certain déficit de connaissances quant aux contributions potentielles de la GRH en matière de développement durable (Boudreau et Ramstad, 2005; Egri et Hernal, 2002; Ehnert, 2009; Guerci et Pedrini, 2013; Preuss et al., 2009). En effet, peu de chercheurs ont porté une réelle attention à ces aspects, laissant ainsi un champ d'analyse relativement inexploré (Ehnert, 2009). Selon Ehnert (2009), s'appuyant sur une revue de la littérature produite entre 1995 et 2005, aucun des 21 580 articles publiés au sein des 29 journaux académiques les mieux cotés n'a traité du lien entre la GRH et le développement durable (en faisant référence au terme de *sustainability* et non de la *corporate social responsibility*). Par ailleurs, bien que des chercheurs en ressources humaines et en relations industrielles aient analysé, au cours des dernières années, les liens entre la GRH et la responsabilité sociale des entreprises, aucune avenue conceptuelle ou pratique solide en matière de GRH - et visant à soutenir la mise en œuvre d'une telle approche - ne semble avoir émergé de ces travaux (Harris et Tregidga, 2012, Zappalà, 2004). Des réflexions à propos de l'éthique organisationnelle et de la gestion des ressources humaines ont aussi été développées dernièrement (voir Greenwood, 2002, 2013 ; Jack et al., 2012), mais elles demeurent limitées quant à leurs possibilités d'application à la pratique.

Certains auteurs soulignent également que les gestionnaires RH n'ont pas reçu de formation spécifique en développement durable durant leur parcours académique, ou, lorsqu'ils y ont été sensibilisés, cela s'est fait sans lien particulier avec la GRH laissant ainsi en plan la construction d'une approche durable de la GRH (Hitchcock et Willard, 2006). Cependant, bien que l'articulation entre la GRH et le développement durable n'en soit qu'à ses premiers balbutiements, il semble important de s'y attarder, considérant comme plusieurs auteurs que la GRH peut jouer un rôle fondamental tant dans la démarche que dans la réussite du projet de développement durable (Beaupré

et al., 2008; Boudreau et Ramstad, 2005; Dubois et Dubois, 2012; Ehnert et al., 2015; Gond, 2011; Guerci et Pedrini, 2013).

Comme le remarque Liebowitz (2010), la participation de la GRH dans une démarche de développement durable semble d'autant plus essentielle, car, contrairement aux gestionnaires RH, les intervenants en développement durable ne sont habituellement pas formés en ce qui concerne la gestion du changement des comportements et des attitudes des employés. De là l'importance d'intégrer la GRH dans une démarche de durabilité en entreprise. De plus, tout porte à croire que les entreprises cherchent à promouvoir leurs pratiques dites sociales, car elles ont un impact réel sur leur performance globale (Ehnert et al., 2015). Selon un sondage⁴ effectué auprès d'entreprises québécoises en 2013, un peu plus de 80 % d'entre elles (comparativement à 55 % en 2010) reconnaissent l'impact social qu'une entreprise peut avoir lorsqu'elle met en place une approche de développement durable (DCEP, 2013). En outre, la proportion d'entreprises québécoises estimant avoir intégré des critères durables dans leur GRH est passée de 40 % en 2010 à 55 % en 2013. Dans le même ordre d'idée, la proportion d'entreprises québécoises qui cherchent à se distinguer des autres organisations de leur secteur, par le biais d'une politique visant le développement et le bien-être des employés, est passée de 17 % en 2010 à 28,6 % en 2013 (DCEP, 2013). Bien que le sondage ne mentionne pas les critères déployés dans ces organisations en matière de pratiques durables de ressources humaines, il y a tout de même démonstration d'une sensibilisation à ces enjeux sociaux.

Ainsi, depuis quelques années, un intérêt se fait sentir auprès de la communauté scientifique afin de mieux cerner les apports de la GRH sur la mise en place d'une

⁴ La collecte de données était par voie téléphonique. L'échantillon admissible était de 1 300 entreprises. Le taux de réponse a été de 60,4 %, soit 711 entreprises. En tenant compte d'un intervalle de confiance de 95 %, de la taille de l'échantillon admissible et du nombre de répondants, la marge d'erreur maximale a été de $\pm 3,7$ % (DCEP, 2013 : 2).

approche de développement durable. Cet intérêt est dû notamment à une recherche de légitimité de la GRH dans le domaine du développement durable, mais également, à l'influence qu'exerce la GRH sur les employés et la gestion de l'emploi, et à sa position stratégique permettant de faciliter le déploiement des objectifs de développement durable (Gond, 2011). Force est de constater que plusieurs enjeux touchent la GRH et le développement durable, de même que les différentes pratiques qui découlent de leur articulation.

2.1.2 Définition et interprétation de l'articulation de la GRH et du développement durable

L'importance d'aligner les pratiques de GRH aux objectifs du développement durable semble aujourd'hui de plus en plus reconnue, donnant lieu à l'émergence de ce que certains appellent la « gestion durable des ressources humaines » (GDRH) ou *sustainable human resources management* (Ehnert et al., 2014; Poissonnier et Drillon, 2008; Ramboarisata et al., 2008). Bien que certains auteurs utilisent d'autres appellations (Beaupré et al., 2008), il ne fait aucun doute que les réflexions entourant la GDRH témoignent de l'importance d'apprendre à articuler la GRH au développement durable.

Ehnert et al. définissent la GDRH de la manière suivante : « [...] the adoption of HRM strategies and practices that enable the achievement of financial, social and ecological goals, with an impact inside and outside of the organisation and over a long-term time horizon while controlling for unintended side effects and negative feedback » (2015 : 3). Cette définition met l'accent sur l'adoption de pratiques durables, mais également sur le besoin de ces pratiques d'avoir un impact à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et ce, dans une vision à long terme. À cet égard, Wilkinson et al. (2001) vont dans le même sens et mentionnent que, pour répondre aux objectifs du développement durable et stimuler l'implication des employés dans une telle démarche, la GRH se doit de jouer un rôle prépondérant. De fait, l'implication des employés devrait passer par une GRH basée sur une approche à

long terme et qui est socialement responsable, notamment en ce qui concerne la sélection, le recrutement et le développement des employés (Guerci et Pedrini, 2013). En outre, l'implication de la GRH dans une perspective de développement durable doit prendre en compte l'éventuel impact que possède l'entreprise sur les enjeux sociétaux. La GDRH est ainsi une façon de réorganiser la relation d'emploi avec les employés et de contribuer à la durabilité de l'organisation (Ehnert et al., 2014).

Comme mentionné précédemment, le développement durable a des répercussions sur plusieurs aspects relevant de la GRH, y compris en ce qui a trait aux relations et aux conditions de travail, à l'accès à l'emploi, au dialogue syndical, à la protection sociale, à la santé et sécurité au travail et au développement du capital humain (Gendron, 2011). Beaupré et al. (2008) ajoutent que les défis de la gestion des ressources humaines, dans une perspective de développement durable, touchent également les relations et les communications avec les employés, le traitement des femmes et des minorités ethniques, et la qualité des produits. Les auteurs soulignent également l'importance du bien-être des employés, un enjeu majeur pour la GRH d'une organisation. Les liens entre le développement durable la GRH sont donc nombreux et étendus. Parmi les vingt-sept principes de la Déclaration de Rio de 1992, Beaupré et al. (2008) ont synthétisé dans un tableau les articles qui ont un lien direct ou indirect avec la GRH (voir Tableau 2.1). Ces articles sélectionnés démontrent que la dimension sociale et le facteur humain doivent non seulement être pris en compte au sein de la société, mais aussi, par les entreprises.

Tableau 2.1 : Principes de la Déclaration de Rio de 1992 en lien avec la notion de la GRH

Principe 1	Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature.
Principe 3	Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement tant pour les générations présentes que futures.
Principe 5	Tous les Etats et tous les peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la pauvreté, qui constitue une condition indispensable du développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde.
Principe 8	Afin de parvenir à un développement durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples, les Etats doivent réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables et promouvoir des politiques démographiques appropriées.
Principe 9	Les Etats doivent coopérer au renforcement des capacités endogènes en matière de développement durable, et chercher à l'intensifier, en améliorant la compréhension scientifique par des échanges de connaissances scientifiques et techniques et en facilitant la mise au point, l'adaptation, la diffusion et le transfert de techniques, y compris de techniques nouvelles et novatrices.
Principe 10	La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris les informations relatives aux substances et aux activités dangereuses pour leurs collectivités, et avoir aussi la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment à des réparations et à des recours, doit être assuré.
Principe 20	Les femmes ont un rôle vital dans la gestion de l'environnement et dans le développement. Leur pleine participation est donc essentielle à la réalisation d'un développement durable.
Principe 21	Il faut mobiliser la créativité, les idéaux et le courage des jeunes du monde entier afin de forger un partenariat mondial, de manière à assurer un développement durable et à garantir à chacun un avenir meilleur.
Principe 22	Les populations et les communautés autochtones ainsi que les autres collectivités locales ont un rôle vital à jouer dans la gestion de l'environnement et le développement, du fait de leurs connaissances du milieu et de leurs pratiques traditionnelles. Les Etats devraient reconnaître leur identité, leur culture et leurs intérêts, leur accorder tout l'appui nécessaire et leur permettre de participer efficacement à la réalisation d'un développement durable.

Source : Beaupré et al. (2008 : 85)

2.2 La contribution de la GRH au développement durable

Les auteurs s'inscrivant dans le courant de la GDRH ou de *sustainability human resource management* suggèrent un rôle prédominant pour les intervenants RH dans une démarche de développement durable. La prochaine section portera donc sur les différentes actions que les intervenants RH peuvent accomplir et sur le rôle qu'ils

pourraient occuper dans les organisations. Par ailleurs, la contribution potentielle des RH pour le développement durable et pour la performance organisationnelle sera parallèlement abordée.

2.2.1 Rôle des RH dans le développement durable

Plusieurs auteurs indiquent que la GRH et, en l'occurrence les intervenants RH, peuvent occuper un rôle majeur dans une démarche de développement durable au sein d'une organisation (Ehnert, 2009; Gendron, 2011; Jabbour et Santos, 2008; Lam et Khare, 2010; Lockwood, 2004). Bien que le rôle de la GRH dans les domaines du développement durable et de la responsabilité sociale n'ait été analysé que depuis quelques années, la GRH apparaît comme une solution pour orienter, transmettre, former et intégrer les principes de durabilité au sein de l'entreprise (Beaupré et al., 2008). Étant donné que la GRH se situe entre la haute direction et les employés, sa position stratégique lui permet de mener à terme plusieurs actions de développement durable et de RSE, en lien avec des comportements éthiques, des pratiques durables et une relation coopérative avec les parties prenantes de l'entreprise (Lookwood, 2004). Cependant, il semble que les intervenants RH ne prennent pas encore les responsabilités qui pourraient leur être imparties (Ehnert et al., 2014; Gendron, 2011; Gond, 2011; Jabbour et Santos, 2008; Wehling et al., 2009). C'est que leur rôle dans le développement durable n'est pas encore explicitement défini, ce qui entraîne une certaine incompréhension de leur apport potentiel chez les gestionnaires de développement durable et de l'organisation (Guerci et Pedrini, 2013; Harris et Tregidga, 2012). Conséquemment, cela soulève des questionnements quant à leur légitimité et à leur rôle stratégique au sein de l'entreprise (Harris et Tregidga, 2012).

Se basant sur les travaux de Deming (1986) et de Maon et al. (2008), Lam et Khare (2010) suggèrent un modèle pour articuler le rôle de la GRH avec une démarche de responsabilité sociale. Ce modèle sera utile pour illustrer les différents éléments suggérés par les auteurs dans un cadre de développement durable. Dans un premier temps, les auteurs avancent que la GRH devrait avoir un rôle dans la planification

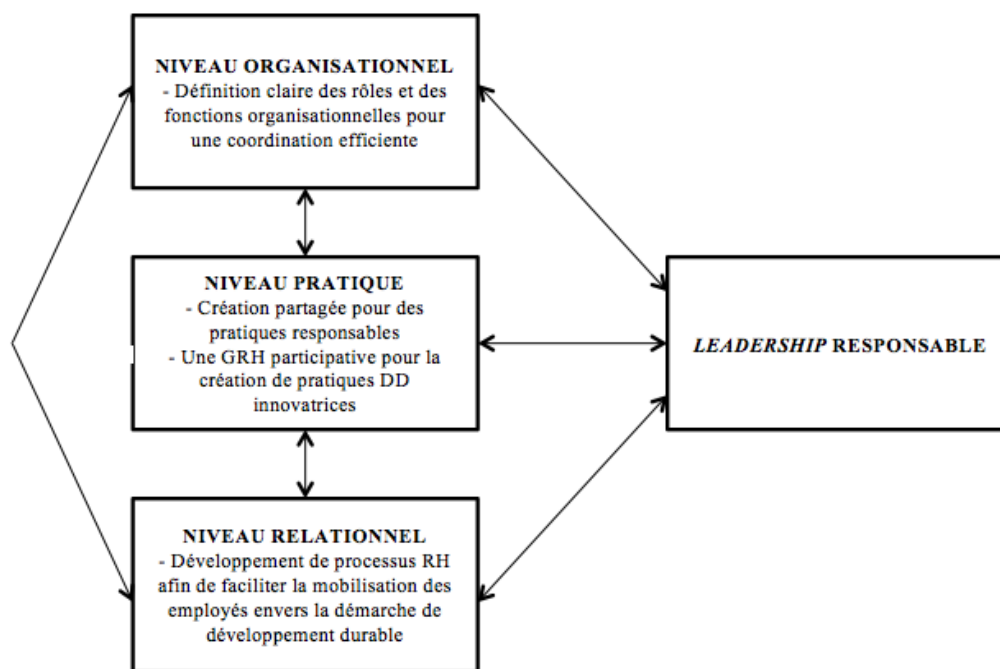
d'une démarche de développement durable, notamment par l'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise (Dubois et Dubois, 2012; Lam et Khare, 2010; Strandberg, 2009). D'une part, les intervenants RH devraient s'impliquer dans la mise en œuvre de ces lignes directrices, qui sont critiques pour l'entreprise, et ainsi intégrer des éléments stratégiques axés sur l'humain (Lam et Khare, 2010). D'autre part, les intervenants RH devraient veiller à ce que les parties prenantes puissent participer à l'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation, sous l'angle de la durabilité, pour ainsi assurer une bonne représentativité de chacun (Strandberg, 2009). Du reste, le code de conduite de l'entreprise devrait refléter les valeurs de développement durable (Strandberg, 2009).

Ensuite, les gestionnaires RH pourraient assumer un rôle de leadership (Beaupré et al., 2008; Dubois et Dubois, 2012; Ehnert, 2009; Gond et al., 2011) pour notamment aligner la démarche de développement durable avec la stratégie organisationnelle (Lam et Khare, 2010). Le rôle de la GRH serait notamment de soutenir le changement organisationnel, résultant de l'implantation du développement durable et de la RSE (Maon et al., 2009), et de pouvoir instaurer une communication à travers l'entreprise (Dubois et Dubois, 2012) afin de soutenir tant la direction que les employés (Colbert et Kurucz, 2007). D'ailleurs, Gond et al. (2011) mentionnent, dans une étude réalisée auprès d'intervenants en développement durable et responsabilité sociale ainsi qu'en ressources humaines et relations industrielles, que le leadership de la GRH peut prendre différentes formes. En effet, l'influence de la GRH peut se transmettre à travers différents paliers pour mener à un leadership dit responsable ou durable.

Ainsi, la GRH peut offrir un soutien organisationnel par le biais des interactions et de la coordination avec le département de développement durable. D'ailleurs, la coordination se trouve renforcée lorsque le développement durable est localisé au sein de la fonction GRH ou lorsque la démarche de durabilité a émergé du département de GRH (Gond et al., 2011). De cette façon, la stratégie de déploiement est consolidée par les différents canaux que la GRH peut utiliser et par la relation que le département RH entretient avec les employés et le syndicat, le cas échéant (Gond et

al., 2011). Dans le même ordre d'idées, Preuss et al. (2009) affirment dans leur étude que les projets de développement durable et de RSE gérés par des intervenants RH permettent une cohésion avec les pratiques de ressources humaines existantes et une approche propice à l'émergence de plusieurs préoccupations d'ordre social. C'est ainsi que les intervenants RH peuvent faire preuve de leadership par la création et la pérennisation de pratiques durables, de même qu'en soutenant les autres départements dans la transformation de leurs propres pratiques. En fait, la GRH a un rôle implicite pour créer un environnement propice à l'équité et à la justice organisationnelle et peut contribuer directement à un ensemble de pratiques et de programmes intégrant le développement durable (Gond et al., 2011). Enfin, les auteurs indiquent qu'une contribution majeure de la GRH à la démarche de développement durable résiderait dans la mise en œuvre de processus relationnels faciliteraient les interactions entre l'employeur et les employés. Gond et al. (2011) mettent l'accent sur l'importance de l'implication des employés pour légitimer la démarche de développement durable en entreprise et du nécessaire leadership que doivent exercer en cette matière les intervenants RH. Ces trois composantes d'un leadership responsable pour la gestion des ressources humaines sont schématisées à la Figure 2.1.

Figure 2.1 : Schéma pour évaluer la contribution de la GRH au leadership responsable



Source : Adapté et traduit de Gond *et al.* (2011 : 118 et 129)

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la GRH devrait avoir un rôle à jouer dans la communication (Wehrmeyer, 1996) et la formation des employés en lien avec la stratégie de développement durable (Lam et Khare, 2010; Liebowitz, 2010). Pour cadrer les efforts déployés en termes de durabilité avec la mission de l'entreprise, le plan de communication qui accompagne ladite stratégie devrait être élaboré par les intervenants de développement durable, en partenariat avec le département des ressources humaines. En somme, la communication doit favoriser l'appropriation des valeurs de durabilité par les employés (Strandberg, 2009), par l'élaboration de rapports, par la diffusion de l'information sur l'intranet de l'entreprise, et par la tenue de conférences et de rencontres sur les principes de développement durable (Wehling et al., 2009). De plus, les expériences concluantes, dans un contexte de développement durable et de gestion, doivent être partagées et diffusées parmi les employés et la direction, et démontrer la participation de cette dernière aux efforts

demandés (Strandberg, 2009). En ce sens, la qualité des communications se traduit par une relation durable avec les parties prenantes (Colakoglu et al., 2006). C'est pourquoi la GRH peut contribuer à établir un dialogue permanent avec les parties prenantes, internes et externes, afin d'asseoir la légitimité du projet et de permettre la compréhension de la vision élaborée par l'entreprise par chacun des groupes interpellés (Colakoglu et al., 2006).

Dans le même ordre d'idée, la formation peut être un levier intéressant pour répondre au besoin émergent du développement durable de « sensibiliser individuellement à des valeurs collectives et partagées » (HEC/CLEVEOR, 2011 : 22). En fait, la GRH peut utiliser la formation afin d'harmoniser la stratégie de développement durable avec les pratiques quotidiennes des différents intervenants de l'entreprise. Selon certains, pour insuffler une culture organisationnelle durable, il serait recommandé que les parcours de formation en développement durable soient étendus à tous les employés, peu importe leur niveau hiérarchique (HEC/CLEVEOR, 2011). Strandberg (2009) explique que la fonction RH doit s'assurer que le développement durable fasse partie intégrante des programmes de formation et que celui-ci puisse avoir un rôle éducatif afin de faire comprendre les concepts et leurs apports aux employés. Comme le mentionnent Fernandez et al. (2003), pour une réussite de la démarche, il est primordial de s'assurer que les employés aient une compréhension et une connaissance des processus mis en œuvre pour établir une stratégie de développement durable et de ses pratiques. Par ailleurs, dans leur étude portant sur le processus de certification d'ISO 14001 (certification de systèmes de management environnemental) au sein d'une institution universitaire, Sammalisto et Brorson (2008) ont conclu qu'un programme de formations couplé d'une communication efficiente favorise une meilleure compréhension des enjeux environnementaux parmi les employés ainsi que du rôle qu'ils peuvent incarner. En outre, une corrélation positive a pu être observée entre la participation des employés aux formations et leur conscientisation quant aux éléments clés du système environnemental implanté (Sammalisto et Brorson, 2008).

L'implantation des pratiques durables ainsi que des processus permettant de les supporter dans l'entreprise seraient une responsabilité que la GRH devrait chapeauter. De même, la gestion des talents et le développement des compétences doivent être assurés par les intervenants RH, pour répondre au besoin de durabilité de l'organisation et pour assurer une relève. De nos jours, cette gestion de la relève est une priorité pour les entreprises et les intervenants RH, en raison du ralentissement de la croissance démographique (Beaupré et al., 2008). Comme le précise Beaupré et al. (2008), un ensemble de mesures doivent être posées, soit des actions d'attraction, de rétention et de développement du capital humain, tout en veillant au transfert de connaissances entre les générations. La GRH devrait également attirer des candidats ayant un profil orienté vers les pratiques de développement durable et de responsabilité sociale, et dont les valeurs sont en concordance avec celles de l'entreprise (Lam et Khare, 2010). En outre, une approche holistique et tournée vers les employés (Ehnert et al., 2014; Wilkinson et al., 2001) est nécessaire pour établir une gestion des talents qui prend en compte les défis de durabilité de l'entreprise et les pratiques durables.

Par ailleurs, la GRH doit supporter la mobilisation envers la stratégie de développement durable ainsi que les pratiques de gestion durable. Considérant que les pratiques et politiques de développement durable et de responsabilité sociale provoquent nécessairement des changements de comportements chez les employés (Reynaud, 2011), les intervenants RH doivent intervenir en actualisant une gestion du changement, en coordination avec les valeurs responsables adoptées par l'organisation (Strandberg, 2009). À cet effet, la création d'une culture organisationnelle axée sur les valeurs de durabilité doit notamment être soutenue par la GRH et partagée avec les gestionnaires de développement durable pour transcender tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation (Lookwood, 2004). De plus, l'adhésion du personnel passe également par son engagement et sa participation à l'élaboration de nouveaux programmes, en d'autres termes par une collaboration active (Strandberg, 2009). D'ailleurs, Brammer et al. (2007) constatent l'impact de mesures de responsabilité sociale sur l'engagement des employés. En effet, les

auteurs témoignent d'une corrélation positive entre la perception des employés à propos des mesures de RSE et leur mobilisation envers l'organisation (Brammer et al., 2007). Cela démontre, selon ces auteurs, qu'une contribution à la société par le biais de certaines pratiques durables n'est pas seulement positive pour l'image de marque, mais résulte aussi en un bénéfice interne substantiel pour l'entreprise (Brammer et al., 2007). C'est pourquoi, afin de démontrer l'intérêt que l'organisation leur porte, il est important d'offrir aux employés une reconnaissance qui soit en lien avec les actions de développement durable et de responsabilité sociale accomplies (Lam et Khare, 2010; Maon et al., 2008).

Par ailleurs, les pratiques durables transcendant la GRH doivent également être promues selon une éthique organisationnelle (Lam et Khare, 2010). Le devoir des intervenants RH est d'aller au-delà des règles légales pour répondre à des préoccupations d'ordre social (Lam et Khare, 2010; Houghton et al., 2008). Comme le soulèvent Mathis et al. (2008), la GRH devrait jouer un rôle essentiel dans la promotion et la défense des enjeux éthiques puisque les intervenants RH doivent prendre des décisions de cet ordre sur une base quotidienne. Il sera question dans la prochaine sous-section des pratiques dites durables dans le cadre d'une GDRH. Force est de constater que la GRH peut occuper un rôle central dans une démarche de développement durable, car elle peut stimuler l'inclusion des enjeux de durabilité au sein des relations organisationnelles, autant à l'interne qu'à l'externe (Eisenstat, 1996; Jabbour et Santos, 2008).

2.2.2 L'importance de la RH dans le développement durable

La GRH a pu prouver à travers les années son importance dans la stratégie d'une entreprise et ses répercussions sur la performance organisationnelle (Gond, 2011). Que ce soit d'une perspective unidimensionnelle, avec une pratique spécifique ou pluridimensionnelle, avec une combinaison de plusieurs pratiques RH cohérentes, la GRH a généralement un impact positif sur la performance de l'organisation (voir par exemple Combs et al., 2006; Huselid, 1995). Il semble alors important de développer

un ensemble de pratiques de GRH, en cohérence avec la démarche de développement durable, qui va contribuer au succès de la durabilité (Gond, 2011) et ainsi, à l'expansion de la dimension sociale. Gendron (2011) mentionne que « l'implantation d'une politique de responsabilité sociale pensée en termes de ressources humaines devrait offrir l'occasion aux gestionnaires de réfléchir aux enjeux tels qu'ils sont quotidiennement vécus par l'entreprise (conditions de travail, conciliation travail/famille, équité salariale...), mais aussi aux enjeux de la société sur lesquels elle a une emprise (emploi, compétence et employabilité, sécurité...) » (Gendron, 2011 : 18).

En d'autres mots, la gestion durable des ressources humaines s'inscrit dans la performance organisationnelle, par le biais d'une performance sociale qui propose une gestion responsable du personnel. Grâce à son expertise en la matière, la GRH agit à titre d'agent de changement, permettant d'implanter des pratiques et politiques environnementales dans l'entreprise. Selon différents auteurs, la GRH propose une vision alternative du développement durable à proprement parler, car elle suggère de faire du bien-être des employés une priorité au sein des organisations (Gendron, 2011).

2.3 La contribution du développement durable à la GRH

Selon la perspective adoptée, plusieurs pratiques peuvent être intégrées à la gestion durable des ressources humaines. Certaines pratiques semblent aller de pair avec le développement durable et en permettent du même coup une meilleure compréhension. L'objet de cette section n'est pas de recenser toutes les pratiques RH qui pourraient être instaurées dans un contexte de développement durable. Considérant que la GDRH en est encore à ses premiers balbutiements et peut parfois sembler poursuivre les mêmes objectifs que ceux menant à une saine gestion des ressources humaines (Beaupré et al., 2008), il sera plutôt question des principales transformations en matière de pratiques en GRH qu'implique l'adoption d'une approche de développement durable.

2.3.1 Les pratiques et politiques RH articulées au développement durable

Les approches de développement durable et de responsabilité sociale suggèrent une évolution de la fonction RH et des connaissances qui y sont associées (Ramboarisata et al., 2008). Dans cette optique, l'adoption de telles approches se répercute sur plusieurs pratiques et politiques relevant des RH. Comme le montre Wee et Quazi (2005), dans un contexte de pratiques environnementales, des actions telles que la transmission d'informations, la mobilisation et la formation des employés sont des éléments déterminants. Par conséquent, le développement durable pose plusieurs défis pour la GRH et il est légitime de se questionner sur les pratiques et politiques propres aux RH dans une perspective sociale et éthique. Comme le rappelle Greenwood (2002), une GRH éthique et responsable devrait notamment mettre en place un système de reconnaissance basé sur les concepts de l'équité, de la justice distributive, de l'autonomie et du respect, et assurer un milieu de travail sécuritaire pour les employés, de même que le respect de leur vie privée.

Ainsi, Gond (2011) mentionne dans un premier temps que l'évaluation et la rémunération doivent être repensées selon la perspective de durabilité. Étant donné que les intervenants RH participent à l'établissement des normes et des objectifs de rendement, des cibles reliées au développement durable peuvent notamment être intégrées dans l'évaluation des employés, pour inciter les changements de comportements et la performance économique (Strandberg, 2009). Dans ce cas, les attentes doivent s'harmoniser avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise en matière de développement durable et de développement humain et social (Strandberg, 2009). Par ailleurs, une évaluation est aussi nécessaire afin de vérifier l'écart entre les compétences acquises en développement durable et celles que l'entreprise souhaite intégrer parmi ses employés (Garavan et McGuire, 2010). Le processus de recrutement doit également être revu afin de s'assurer qu'il s'effectue dans un cadre où la discrimination est évitée, mais aussi où l'insertion sociale est encouragée. De plus, en alignant le recrutement sur la stratégie de développement durable,

l'entreprise sélectionnera des candidats qui ont un profil correspondant aux besoins (Gond, 2011).

La formation représente un autre levier important qui permet de sensibiliser les employés et les gestionnaires par rapport au développement durable et aux enjeux sociétaux qui y sont rattachés. En ce sens, une cohésion entre les processus d'évaluation des employés (en matière de développement durable et de pratiques durables) et la formation promulguée permet d'être en phase avec les objectifs d'une gestion durable des ressources humaines (Gond, 2011). Quant à la gestion des compétences, Gond (2011) spécifie qu'un référentiel de gestion des compétences liées au développement durable peut faciliter l'appropriation d'actions socialement responsables et ainsi contribuer à la stratégie de durabilité de l'organisation. Il est d'ailleurs nécessaire que l'implantation de cette stratégie transcende les départements. En effet, tous les niveaux doivent être en mesure de mener des actions en lien avec le développement durable et les compétences et les connaissances du personnel doivent être suivies par les gestionnaires RH (Garavan et McGuire, 2010).

Enfin, les pratiques de RH dites durables semblent tendre à assurer le bien-être des employés (Beaupré et al., 2008). De fait, les enjeux relatifs à la gestion de la diversité, à la santé et sécurité et à la conciliation travail-famille/vie personnelle doivent être pris en compte dans la performance sociale d'une démarche de développement durable (Beaupré et al., 2008; Ehnert, 2009; Guerci et Pedrini, 2013; Jabbour et Santos, 2008). La GRH doit faire en sorte qu'il n'y ait aucune exclusion ou différenciation de compétences à l'égard de caractéristiques personnelles; et l'accès à l'emploi doit être équitable (Jabbour et Santos, 2008). Beaupré et al. (2008) ont conçu un tableau afin de mettre en parallèle différentes pratiques RH visant le bien-être des employés dans une optique de développement durable et de responsabilité sociale (voir Tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Pratiques de GRH visant le bien-être des employés

<i>Changements de l'environnement organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rareté de la main-d'œuvre ▪ Changements des caractéristiques et des attentes de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mondialisation et concurrence accrue ▪ Évolution technologique et complexité accrue des emplois ▪ Changements des caractéristiques et des attentes des RH 	
<i>Défis posés en GRH</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attirer des RH du niveau de compétence désiré ▪ Promouvoir une bonne image corporative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les compétences ▪ Utiliser de façon optimale les compétences ▪ Susciter l'engagement, la motivation et la mobilisation ▪ Encourager l'innovation ▪ Retenir les RH, maintenir une bonne image corporative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préserver une bonne image corporative
	↓	↓	↓
Dimensions du bien-être des employés	Lien d'emploi		
	Avant	Pendant	Après
Respect des droits fondamentaux : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrité physique et mentale ▪ Égalité des droits ▪ Conditions de travail satisfaisantes 	Programme d'équité en matière d'emploi Programme de gestion de la diversité	Programme d'équité en matière d'emploi Programme de gestion de la diversité Prévention en santé & sécurité Salaire équitable et avantages sociaux Conciliation travail/famille	Régime de retraite
Développement des compétences et maintien d'une relation d'emploi durable	Partenariat avec des institutions d'enseignement	Formation et perfectionnement Rotation de postes et polyvalence Mentorat Sécurité d'emploi	Programme d'employabilité
Accomplissement de soi		Réorganisation du travail optimisant l'utilisation des compétences Équipes de travail, Projets de solidarité Consultation et participation aux décisions Pratiques de partage d'information Pratiques de reconnaissance et rémunération liée au rendement	Programme de réaffectation et de placement

Source : Beauré *et al.* (2008 : 121)

2.4 Enjeux prépondérants de la littérature et propositions

S'il est possible de noter dans les publications un intérêt croissant pour comprendre le rôle que pourrait jouer la GRH dans les démarches de développement durable, on s'aperçoit toutefois à la lumière de notre revue de la littérature pertinente que le sujet est abordé dans la plupart des cas de manière strictement théorique. Considérant la popularité croissante que connaît le développement durable en entreprise, il y a alors une réelle nécessité de mieux comprendre les rôles que peut jouer la GRH dans un modèle de durabilité en organisation. Peu de recherches empiriques se sont intéressées à la fonction RH et à sa contribution potentielle dans une démarche de développement durable. De plus, la manière dont ce concept, popularisé en 1987 par le rapport Brundtland, influence la GRH n'est pas encore clairement déterminée. En outre, bien que certains puissent penser que la GDRH soit la prochaine étape envisagée après la mise en place d'une GRH stratégique (voir de Souza Freitas et al. (2011) et Figure 2.2) il semble tout de même prématuré d'énoncer avec certitude l'avenir de la GDRH. Comme le mentionne Beaupré et al., il semblerait qu'actuellement la GRH dans une perspective de développement durable « [...] poursuit les mêmes objectifs que dans une perspective traditionnelle, soit contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation à travers des politiques et des pratiques visant à attirer et retenir le personnel possédant le niveau de compétence désiré, à développer leurs compétences selon les besoins présents et futurs de l'organisation et à les motiver à offrir un rendement élevé, et ce au moindre coût » (2008 : 117).

Cependant, comme ces mêmes auteurs l'énoncent, le contexte externe et interne des organisations a grandement changé depuis les dernières années. C'est sans grande surprise que l'on peut affirmer qu'il y a de nombreux défis pour les entreprises ainsi que pour la GRH en ce qui concerne la main-d'œuvre qualifiée et le développement des compétences. Cela est sans compter les différents changements d'employabilité (emploi atypique, vie personnelle et professionnelle, protection sociale...) auxquels font face les employés et les organisations. Par ailleurs, l'intérêt pour le développement durable se fait progressivement plus présent dans les entreprises et

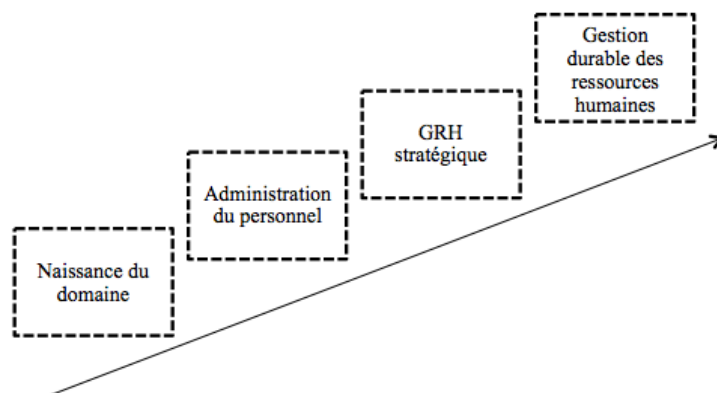
l'image de marque qui en résulte prend une importance croissante pour aller chercher une clientèle de plus en plus informée et conscientisée. C'est un fait, les entreprises recherchent une légitimité auprès de leur clientèle et de la société. Dans le même ordre d'idées, l'intégration de la fonction RH dans la démarche de développement durable et de pratiques durables apparaît également comme une priorité afin que l'influence de la GRH ne s'essouffle pas (Harris et Tregidga, 2012). Le rôle de la GRH en tant que partenaire de premier plan apparaît alors essentiel, tant pour la fonction RH elle-même que pour le succès de la stratégie de développement durable. Gond (2011) suggèrent que le développement durable permet à la fonction RH de retrouver des « fondamentaux humanistes » (2011 : 84), en intégrant les relations avec les différentes parties prenantes, tout en conservant une orientation stratégique. En d'autres termes, le développement durable permettrait de renouveler la GRH grâce à un rôle plus près des préoccupations des employés. Cette observation semble aller de pair avec celle de Beaupré et al. (2008) qui s'accordent pour dire que la GRH, dans une perspective de développement durable, doit se préoccuper du bien-être des employés.

Par conséquent, le rôle de la GRH s'inscrivant dans la durabilité apparaît comme étant un vaste terrain de recherche, que de plus en plus d'auteurs essaient de circonscrire. Prenant acte de l'état de la littérature jusqu'à présent, nous proposons dans un premier temps que *les intervenants RH puissent avoir un rôle de partenaire dans une démarche de développement durable en tant qu'experts des enjeux relatifs à la dimension sociale*. Nous avançons cette proposition, car plusieurs enjeux liés à la dimension sociale, en lien avec la responsabilité sociale également, touchent l'expertise et les compétences des intervenants en gestion des ressources humaines. Toutefois, on ne peut nier une certaine ambiguïté quant à la transformation de la fonction RH dans une perspective de développement durable. En effet, il semble que la GRH se cherche une raison d'intégrer pleinement le développement durable. Cependant, bien que la GRH vise à mettre en place des pratiques pour répondre aux besoins des employés, il n'en demeure pas moins qu'elle doit assurer la performance économique de l'entreprise selon une logique de coûts/bénéfices. De cela et de ce qui

se dégage de la littérature, nous énonçons que *la GRH est encore en phase exploratoire dans une perspective de développement durable et que ce dernier ne remettra pas en cause les pratiques RH existantes pour le moment.*

Enfin, le besoin des organisations d'améliorer le bilan de leur performance sociale est lié au rôle que peut jouer la GRH au sein du développement durable. Par ailleurs, comme le fait remarquer Pfeffer (2010), les efforts entrepris par les entreprises pour améliorer le bien-être des employés ne sont pas de la même envergure que ceux engagés dans la protection de l'environnement ou du moins, ils ne profitent pas de la même visibilité. L'auteur ajoute que les enjeux associés à la dimension sociale ont nécessairement un intérêt pour les entreprises, mais ils ne sont mesurés qu'en termes de productivité, profits et coûts, ce qui réduit leur intérêt à poursuivre ce genre d'initiatives. En définitive, comme l'énoncent Harris et Tregidga (2012), l'intégration de la GRH représente un enjeu de légitimité auprès de l'organisation. Ainsi, comme la littérature l'indique, les entreprises sont de plus en plus conscientes de leur rôle dans les enjeux sociaux, c'est pourquoi nous proposons que *le développement durable puisse ainsi contribuer à rendre légitimes le rôle de la GRH et les pratiques associées au bien-être des employés.*

Figure 2.2 : Modèle de l'évolution de la GRH selon de Souza Freitas et al.



Source : Traduit de Souza Freitas et al. (2008 : 231)

Chapitre 3

Méthodologie

L'objet de ce chapitre est d'exposer la démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette recherche. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps une mise en contexte de la recherche pour enchaîner avec des explications sur notre démarche exploratoire et la présentation de notre stratégie de recherche. Suivra ensuite la présentation de notre méthode de collecte de données, du mode de sélection des organisations, du terrain de recherche accompli et des matériaux analysés. Enfin, ce chapitre se conclura par la présentation de la technique d'analyse de traitement des données et des limites de l'approche méthodologique.

3.1 Mise en contexte

Cette recherche s'inscrit dans le cadre des projets du Pôle E3 à HEC Montréal, pôle de transfert et de partage de connaissances qui a « pour mission d'identifier puis de transférer les meilleures pratiques permettant d'intégrer le développement durable et la gestion de l'énergie à la culture et à la gestion des entreprises »⁵. Notre étude s'insère ainsi dans la recherche d'une meilleure compréhension des enjeux du développement durable en ce qui a trait au domaine de la gestion et plus particulièrement dans ce cas-ci, en matière de gestion des ressources humaines. Peu de recherche sur ce sujet a été effectuée au Québec. Ce projet de recherche vise donc à établir certaines assises dans l'étude de l'articulation de la GRH et du développement durable.

3.2 Une recherche exploratoire

Malgré une certaine évolution de la littérature dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du développement durable au cours des dernières années,

⁵ Site officiel du Pôle E3 : <https://polee3.hec.ca>

encore peu d'études empiriques ont été menées jusqu'ici pour investiguer le lien les unissant. Fort de ce constat, la présente recherche s'inscrit dans une approche exploratoire pour tenter de répondre à ce déficit analytique. À ce titre, rappelons que l'étude exploratoire permet de récolter un nombre important de données sur un phénomène peu ou mal connu (Tremblay, 1968) et ainsi combler un certain vide au plan de la recherche (Van der Maren, 1995). Par ailleurs, Deslauriers et Kérisit (1997) mentionnent que la recherche exploratoire offre la possibilité de se familiariser avec les individus et de mieux investir leurs préoccupations. Et bien que les études à caractère exploratoire puissent sembler élémentaires, elles doivent suivre des règles et se veulent tout aussi rigoureuses que comme tous les autres types de recherche (Tremblay, 1968). En somme, pour reprendre les termes de Trudel et al., « la recherche exploratoire [permet] ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects » (2007 : 39).

Conséquemment, ce type de recherche nécessite une approche flexible pour donner lieu à une meilleure compréhension des enjeux encore peu documentés au sein de la littérature et fournir des informations contextuelles. Le devis qualitatif et l'étude de cas se révèlent par ailleurs bien souvent les techniques toutes désignées pour accompagner adéquatement un projet de recherche de type exploratoire. Cela sera du moins le cas pour ce mémoire.

3.3 Choix du devis de recherche : L'approche qualitative

De par la nature des objectifs poursuivis par notre recherche, le devis qualitatif s'est imposé comme étant la méthode la plus appropriée pour répondre à nos besoins et aborder les phénomènes que nous désirions explorer, et ce pour plusieurs raisons. En effet, la recherche qualitative a été retenue dans notre approche méthodologique puisqu'il y a concordance avec les besoins et les intérêts de notre sujet de recherche. Dans un premier temps, soulignons que le devis qualitatif n'est pas uniquement

employé dans les recherches exploratoires, cependant elle accompagne particulièrement bien ce type de recherche dont le but est d'explorer les phénomènes qui n'ont pas été amplement déchiffrés à ce jour (Trudel et al., 2007).

Ensuite, la compréhension de l'articulation de la GRH et du développement durable devait être appréhendée avec une certaine flexibilité. Par son caractère itératif et rétroactif, la recherche qualitative permet une plus grande souplesse pour la réalisation du projet en ne cantonnant pas le chercheur dans une méthodologie dont la démarche s'avère plus linéaire (Deslauriers et Kérisit, 1997). Par ailleurs, l'interaction avec le terrain et les acteurs qu'offre le devis qualitatif amène une dimension qui est importante dans une recherche exploratoire (Deslauriers et Kérisit, 1997). En fait, c'est par le contenu des propos des acteurs et par leur point de vue qu'il sera possible de décrire le phénomène étudié. La perception des participants est dans ce cas-ci primordiale pour comprendre le contexte de l'environnement dans lequel ils évoluent. En outre, le devis qualitatif permet de se pencher en profondeur sur la réalité que nous désirions étudier et représenter.

3.4 Méthode de collecte de données

La méthode de collecte de données doit être choisie avec parcimonie pour entreprendre une recherche en concordance avec l'objectif fixé. Pour les besoins de notre recherche, la méthode de l'étude de cas s'est rapidement imposée comme celle à retenir. Nous avons d'ailleurs choisi plus spécifiquement de nous pencher sur six organisations afin de comprendre leur réalité et mieux cerner leur vision de la gestion durable des ressources humaines.

3.4.1 L'étude de cas

Le choix de l'étude de cas est cohérent avec notre recherche de type exploratoire. En effet, le phénomène étudié dans ce mémoire est difficilement mesurable à l'aide de méthodes quantitatives. Le questionnaire s'avère être un outil pertinent pour

comprendre des phénomènes, cependant il est limité lorsqu'une investigation d'un contexte encore peu exploré est requise (Yin, 2014). D'une part, au regard de l'objectif de la recherche et d'autre part, puisqu'il n'existe pas un grand échantillon d'organisation qui puisse fournir de l'information sur notre objet d'étude qui est encore peu documenté à ce jour, l'étude de cas s'avère l'approche à privilégier. Comme l'explique Roy, « l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (2003 : 166). Cette méthode de recherche permet de fournir une analyse en profondeur et une mise en contexte des phénomènes étudiés ainsi qu'une forte validité interne par le biais des représentations de la réalité décrite (Gagnon, 2012). Enfin, comme pour ce qui est de l'analyse qualitative, le recours à l'étude de cas ne pâtit pas de validité et de rigueur au regard des méthodes utilisées en analyse quantitative d'autant plus qu'elle permet de donner une vision singulière des phénomènes étudiés (Gagnon, 2012).

3.4.2 Sélection des organisations participantes

En ce qui a trait à la question du terrain de recherche, la sélection des organisations a été effectuée sur la base d'un échantillon non probabiliste et intentionnel. Il fallait nous assurer que les organisations sélectionnées répondent aux objectifs de notre problématique. D'une part, nous souhaitons mener nos recherches au sein d'organisations ayant entrepris des démarches en matière de développement durable et idéalement que cette démarche ait été intégrée dans le cadre d'une réflexion stratégique au sein de l'organisation. D'autre part, le département des ressources humaines devait être minimalement impliqué afin de pouvoir récolter de l'information sur le sujet et mieux comprendre comment les gestionnaires en ressources humaines pouvaient contribuer à l'implantation d'une orientation en matière de développement durable. Étant donné que le rôle de la GRH dans les approches de développement durable en entreprise demeure à un stade relativement embryonnaire de développement, nous n'avons pas établi nécessairement de haut

standard d'implication des RH comme critère de sélection des organisations. Nous souhaitons en effet nous laisser une certaine marge de manœuvre à ce niveau afin de pouvoir idéalement compter sur des organisations où les gestionnaires RH étaient impliqués de manière variable dans l'implantation des approches de développement durable.

Par ailleurs, la sélection des organisations participantes s'est effectuée grâce à différents réseaux de contacts du chercheur, du directeur de mémoire et des dirigeants du Pôle E3. Bien que la contrainte imposée par notre problématique restreignait le choix possible des organisations participantes, nous avons néanmoins réussi à établir des partenariats avec des entreprises privées, des organisations publiques ou parapubliques et une grande organisation syndicale. Si notre étude se base ainsi sur une mixité des types d'organisation, elles ont néanmoins toutes le point commun que d'exercer un leadership en ce qui a trait au développement durable.

En outre, les participants ont tous été contactés dans un premier temps par courriel dans lequel un résumé de l'objectif de la recherche était inclus. Les premières entrevues dans chacune des organisations se faisaient avec les intervenants en développement durable qui par la suite, proposaient au chercheur de rencontrer, le cas échéant, l'intervenant RH responsable du dossier de durabilité et d'assister au comité de développement durable. Évidemment, la participation des organisations a été tributaire des intervenants qui ont bien voulu participer aux entrevues. Toutefois, toutes les personnes contactées ont accepté de participer au projet de recherche.

3.4.3 La collecte de données

Pour faire suite à notre méthode de recherche, nous avons collecté nos données majoritairement à l'aide d'entrevues de recherche. Pour reprendre les termes de Grawitz, l'entretien de recherche est « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (2001 : 644). Il incombe de bien choisir le degré de liberté

et le niveau de profondeur afin de déterminer quel type d'entretien préconisé (Grawitz, 2001). Pour notre part, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs où l'intervieweur pose des questions précises et structurées sous certains thèmes tout en laissant le soin au répondant d'être libre de répondre ce qu'il désire (Gagnon, 2012).

En fait, ce type d'entretien à questions ouvertes permet de laisser une liberté au répondant de s'exprimer comme il l'entend tout en suivant un ordre prévu et un cadre pour les questions posées (Grawitz, 2001). Les entretiens semi-directifs sont idéals pour obtenir des explications nuancées quant aux problématiques que propose le chercheur (Dépelteau, 2000). Ayant des thèmes précis à aborder, nous devions nous en tenir à des questions préétablies tout en laissant un degré de liberté assez élevé aux participants afin de leur permettre une réflexion en profondeur sur les sujets abordés. Comme le précise Tremblay (1968), l'entretien en recherche qualitative permet une communication et des interactions interpersonnelles se déroulant dans un contexte social qui fournissent des données objectives et subjectives. Par données objectives on entend les informations de ce qui s'est véritablement passé au sein de l'organisation, relatées par le participant. Tandis que les données subjectives sont plutôt les attitudes de l'interviewé perçues par l'interviewer vis-à-vis des faits qu'il transcrit (Tremblay, 1968). À terme, l'interaction interpersonnelle qu'offrent les entretiens permet d'obtenir des réponses riches et une authenticité de la part du participant (Tremblay, 1968). En outre, l'entretien, bien qu'exigeant, est une méthode souple et relativement facile d'application pour permettre de comprendre notre phénomène de recherche, la trajectoire de la GRH à travers le développement durable.

Au total, nous avons réalisé onze entrevues avec autant d'intervenants entre octobre 2014 et février 2016. Les entretiens se sont tenus en français et ont été d'une durée allant de 60 à 90 minutes. À cet égard, nous avons pu rencontrer les responsables des dossiers de développement durable dans les différentes organisations participantes ainsi que les responsables RH qui y étant associés. Pour la plupart des participants,

les postes en question étaient détenus par des conseillers ou des gestionnaires. Pour ce qui est de l'organisation syndicale rencontrée, nous nous sommes entretenus avec les responsables du dossier environnemental et de développement durable/responsabilité sociale. Ces rencontres se sont toujours déroulées dans les bureaux des participants et ont toutes été enregistrées avec leur consentement et des notes ont également été prises. Par la suite, une retranscription intégrale des enregistrements a été effectuée pour permettre une meilleure compréhension des données récoltées.

Par ailleurs, nous avons pu faire de l'observation au sein de comités de développement durable parmi les organisations interrogées afin d'analyser les dynamiques et les enjeux des participants. En recherche qualitative, l'observation se résume à « [...] une technique directe puisqu'il y a contact avec des informateurs. Il s'agit d'une observation non-directive dans la mesure où l'observation de la réalité demeure l'objectif ultime et que, habituellement, le chercheur n'intervient pas dans la situation observée » (Jaccoud et Mayer, 1997 : 212). Martineau (2004) rajoute que l'observation permet au chercheur de devenir le témoin des comportements des individus et de leurs pratiques étant sur les lieux où l'action se déroule. Ainsi, nous nous trouvons dans un cadre où l'objectif de l'analyse est de décrire et de comprendre une situation plutôt que de dénombrer en une série de chiffres des fréquences de comportements (Jaccoud et Mayer, 1997). Plus précisément dans notre cas, nous avons eu accès à trois comités de développement durable parmi lesquels nous avons assisté à une séance. En fonction de l'organisation, on y retrouvait de dix à quinze membres environ, chacun représentant un département, une association ou un groupe de travail de l'entreprise. La durée des séances a varié de 60 à 90 minutes. Nous avons pu colliger lors de ces réunions de l'information sur les grands projets de développement durable sur lesquels les organisations se penchaient à ce moment. Enfin, ces observations permettaient de contextualiser les données récoltées durant les entretiens avec les intervenants rencontrés.

3.4.4 Les grilles d'entrevues

La grille d'entrevue sert essentiellement à guider le cadre de l'entretien afin de déclencher une dynamique de conversation riche entre le chercheur et les participants tout en restant dans le thème abordé (Kaufmann, 1996). Alors, la grille d'entrevue doit être une liste de questions cohérentes et pertinentes suivant une progression logique en lien avec l'objet de la recherche (Temporal et Larmarange, 2006).

Ainsi, pour mener à bien nos entretiens, nous avons élaboré deux grilles d'entrevues génériques pour convenir aux profils des participants; soit une pour les intervenants en développement durable (voir annexe 1) et une autre pour les intervenants RH (voir annexe 2). À ce titre, nous avons séparé les grilles d'entrevues en quatre grands thèmes, le tout débutant par une question d'introduction pour situer l'intervenant et son expérience professionnelle pour ensuite finir avec des questions plus larges sur leur vision du développement durable. Concernant les grilles d'entrevues des intervenants en développement durable, nous avons plutôt mis l'emphase sur l'élaboration de la démarche de développement durable au sein de leur organisation. De plus, nous leur avons demandé de préciser le rôle joué par la GRH dans cette même démarche. Quant aux intervenants RH, nous désirions comprendre leur perception du développement durable et la manière dont elle se concrétisait au sein de la gestion des ressources humaines de l'organisation.

Toutefois, nous avons adapté ces grilles pour chacune des entrevues afin de les contextualiser aux organisations et au champ spécifique d'intervention de nos répondants. Il faut également mentionner qu'une grille d'entrevue (voir annexe 3) a été spécialement créée pour l'entretien avec les intervenants de l'organisation syndicale afin de mieux prendre en considération leur réalité contextuelle. Dans ce cas-ci, nous avons privilégié les questions portant sur la compréhension du développement durable par le syndicat et la mise en action des différentes politiques en lien avec ce sujet.

Par ailleurs, le temps écoulé entre les entretiens a permis de relever les limites de certaines questions de la première version de la grille d'entrevue et ainsi améliorer le contenu pendant notre processus de collecte des données. Ce moyen est efficace et recommandé afin de corriger certains défauts systématiques et offrir une analyse dynamique en constante progression (Gagnon, 2012 ; Miles et Huberman, 2003). Finalement, soulignons qu'en raison des ententes de confidentialité qui régissent ce projet de recherche, nous ne pouvons identifier plus précisément nos répondants.

3.4.5 Le terrain de recherche : la présentation des cas

Il nous incombe maintenant de présenter les organisations qui ont été sélectionnées pour notre recherche. Au total, six organisations ont répondu aux critères établis. Par souci de confidentialité, nous ne pouvons nommer ces organisations et nous nous en tiendrons, dans les lignes suivantes, à une présentation très sommaire de ces dernières.

- *Organisation A* : *L'organisation A* est un organisme parapublic exploitant le réseau de transport en commun d'une ville au Québec. Elle a son propre conseil d'administration qui décide des orientations stratégiques pour l'organisation. Elle compte un nombre important d'employés répartis dans plusieurs départements se traduisant par un besoin élevé d'expertise. Pour *l'organisation A*, nous avons pu rencontrer un intervenant de développement durable et l'intervenant RH qui s'occupe de ce dossier. En plus, nous avons assisté à une séance du comité DD. Ce comité a été créé en 2008 lors de la formalisation de la démarche de développement durable. On y retrouve un représentant de chaque secteur de l'organisation. Habituellement, le comité se regroupe quatre à cinq fois par année. Il a un rôle essentiellement de validation des orientations et de suivi des dossiers en ce qui a trait aux projets de développement durable. En outre, les représentants sont des ambassadeurs au sein de leurs départements respectifs.

- *Organisation B* : *L'organisation B* est une institution universitaire québécoise. Elle compte un important corps professoral et plusieurs milliers d'étudiants. Elle met en place différentes pratiques et initiatives à l'aide d'une direction au développement durable ainsi qu'un comité qui pilote différents projets sur ce thème. Pour cette organisation, nous avons pu rencontrer une gestionnaire RH et le coordonnateur principal en matière de développement durable. Également, nous avons pu observer une rencontre du comité de développement durable. Pour sa part, ce comité a vu le jour en 2014 dans la foulée de la création de la politique de développement durable. Il est composé d'une quinzaine de membres venant de tous les horizons de l'institution universitaire et le nombre annuel de rencontres est de quatre à cinq.
- *Organisation C* : Pour ce qui est de *l'organisation C*, elle œuvre dans le secteur énergétique au Canada et aux États-Unis. Elle compte un important réseau de distribution et plusieurs milliers de clients. Pour cette organisation, nous avons effectué des rencontres avec un conseiller en développement durable et un gestionnaire RH qui collabore au comité DD, duquel nous avons pu assister à une séance. Pour ce comité, on y retrouve de dix à quinze membres, pour la plupart des directeurs au sein de l'entreprise. Pour siéger sur le comité, les membres devaient avoir certaines compétences transversales, c'est-à-dire, qu'ils devaient détenir une vue d'ensemble de l'organisation et mettre en profit leurs rôles stratégiques.
- *Organisation D* : *L'organisation D* est présente dans le secteur énergétique. Elle est implantée au Canada et exporte au-delà de ses frontières. Elle compte environ 20 000 employés parmi ses différentes divisions. Nous avons pu nous entretenir avec le responsable environnement et développement durable et une gestionnaire RH de l'organisation.

- *Organisation E* : Quant à *l'organisation E*, elle est une entreprise privée œuvrant dans l'industrie des pâtes et papiers. Elle est présente en Amérique du Nord et en Europe grâce à différentes unités et usines. Ainsi, elle compte approximativement 11 000 employés répartis à travers ses installations mondiales. Nous nous sommes entretenus avec un conseiller en développement durable de l'organisation.
- *Organisation F* : *L'organisation F* est une centrale syndicale québécoise regroupant une multitude de syndicats des secteurs privés et publics. Nous avons rencontré à la fois le responsable du dossier environnemental et celui du développement durable.

3.4.6 Les matériaux

Bien que les entretiens constituent la pièce angulaire de notre méthode de collecte de données, nous avons eu accès également à diverses sources pour enrichir notre recherche. Gagnon explique que « [...] des sources multiples doivent être utilisées afin de permettre l'analyse d'une variété de données, de tracer des lignes de convergences et de renforcer la validité de construit » (2012 : 57). Pour ce faire, notre recherche s'appuie sur la triangulation des données pour permettre de corroborer les informations recueillies par différentes sources (Gagnon, 2012). Ainsi, dans un premier temps, nous avons pu compter sur une documentation constituée de renseignements publics et de documents d'entreprises concernant le développement durable. Parmi ces documents, il est possible de retrouver des communiqués, des publications médiatisées, des rapports de développement durable, des écrits divers, etc. Ensuite, nous avons pu obtenir de la part des participants certains documents qui ont été créés que pour l'organisation. Ces documents s'avèrent être utiles pour bien cerner les enjeux de développement durable et de GRH à l'interne.

Par ailleurs, lorsque nous avons assisté aux comités de développement durable parmi les organisations étudiées, nous avons pu prendre des notes concernant à la fois la

nature des discussions, mais également concernant les interactions entre membres et les prises de paroles de l'intervenant RH. Notre présence au sein de ces comités nous a particulièrement aidés à mieux comprendre le rôle joué par l'intervenant RH au sein de ces comités. Notre objectif principal était de comprendre la dynamique de groupe et les enjeux de développement durable, mais également d'observer l'importance du rôle des acteurs en ressources humaines au sein du comité.

Ces deux méthodes de collectes de données rajoutent de l'intérêt à notre devis de recherche et permettent une triangulation de données. Ainsi, nous pouvons maintenant présenter notre technique d'analyse de traitement des données utilisée au cours de notre recherche.

3.5 Présentation de la technique d'analyse de traitement des données

L'organisation de la structure méthodologique étant présentée, nous allons maintenant exposer la technique d'analyse qui assurera le traitement et l'interprétation de nos données.

Le traitement de nos données a d'ailleurs débuté par la retranscription de nos entretiens sous forme de verbatim. Ces textes représentent les données brutes de l'enquête qui est menée et permet d'ordonner le matériel de recherche sous un format accessible à l'analyse (Andreani et Conchon, 2005). L'objectif est de noter « mot à mot tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation » (Andreani et Conchon, 2005 : 4). Pour ce faire nous avons engagé une entreprise externe afin de retranscrire ces entretiens. Ensuite, nous avons entrepris une première lecture en écoutant plusieurs passages afin de nous imprégner des échanges et de certains moments d'hésitation ou de réflexion qui auraient pu échapper à la retranscription, et ce, pour avoir un portrait fidèle des entretiens. Grâce à cette première lecture, nous avons pu vérifier les thématiques que nous voulions faire ressortir et établir la structure du codage des données. En effet, le codage des informations prend forme selon ce qui ressort des entretiens, le tout guidé par les

différents éléments de notre problématique. Ainsi, nous avons codé les données selon une approche à deux niveaux. Le premier niveau concerne les informations obtenues à propos de la mise en œuvre des démarches de développement durable de chacune des organisations et le deuxième niveau s'oriente vers le rôle qu'appréhendent les intervenants à propos de la GRH au sein du développement durable. Chaque niveau a par la suite été divisé en sous-catégories pour faciliter la classification des données. Cette étape a été simplifiée à l'aide du logiciel ATLAS.ti qui permet la codification de textes et le groupement de l'information. De cette manière, il est possible de créer des sous-ensembles dans le texte à l'aide des questions contenues dans les guides d'entrevues et des thématiques privilégiées.

Certes, le codage permet une structuration des données récoltées, mais nous ne perdons pas de vue l'objectif exploratoire et la subjectivité des thèmes qui ont été choisis dès le départ. Comme le mentionne Tremblay, « l'homme est subjectivité » (1968 : 45) et il existe ainsi un rapport très étroit entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Toutefois, nous ne pourrions nous arrêter à cette barrière méthodologique à défaut de perdre maintes données riches en valeurs et contenues. Ainsi le chercheur doit entreprendre d'objectiver ses observations et ses *a priori* (Tremblay, 1968). Pour l'étape du traitement des données, l'analyse sera conduite successivement pour étudier chaque idée émise afin de porter d'une part, un compte-rendu systématique des démarches de développement durable et d'autre part d'analyser, selon un regard transversal, le rôle de la GRH dans un tel contexte.

Par ailleurs, bien que la retranscription de nos entretiens représente nos données primaires, il n'en reste pas moins que les notes d'observations prises lors des comités de développement durable constituent également une source de données importantes dans le cadre de cette recherche. Ces notes n'ont pas été prises dans une optique de faire un résumé de chaque intervention, mais plutôt de créer une synthèse de ce que le chercheur a pu ressentir lors de ces rencontres (Andreani et Conchon, 2005). En somme, certains détails perçus lors de ces observations ont pu être intégrés dans l'analyse des données pour une meilleure compréhension des enjeux abordés.

Malgré toute la volonté de livrer une étude rigoureuse, il existe certaines limites au regard des choix méthodologiques qui ont dû être faits. La prochaine sous-section les traitera.

3.6 Limites de l'approche méthodologique

Évidemment, l'approche méthodologique privilégiée dans cette recherche comporte certaines limites. Le devis qualitatif fait d'ailleurs en sorte que la validité ne sera pas traitée de la même manière que dans un devis quantitatif. Toutefois, faut-il rappeler que notre approche exploratoire préconise justement une méthode plus flexible où la généralisation des données n'est pas l'objectif ultime, celui-ci étant plutôt la compréhension et l'approfondissement du phénomène étudié. Le chercheur adoptant la méthode de l'étude de cas est conscient que la validité externe ne se traduit pas dans ce cas-ci par une représentativité statistique de ses résultats. La sélection des organisations participantes ne peuvent prétendre à une représentation de ce qui se fait en terme de développement durable et de GRH au Québec. Notons néanmoins l'effort de diversité des types d'organisations sélectionnées. De surcroît, l'analyse des données et la catégorisation des résultats qui s'en suivent ne sont pas à l'abri de toute forme de subjectivité. Malgré toutes les précautions qui peuvent être prises, il y a tout de même une limite qui doit être prise en considération au regard de l'interprétation des résultats.

Ensuite, la technique des entrevues n'est pas non plus exempte de limites. Il y a un risque dans l'interprétation des résultats des participants par le chercheur et de la compréhension qu'il donne des données récoltées. Dans le même ordre d'idées, les réponses des participants peuvent être influencées par le chercheur. Pour réduire de tels risques, un cadre d'analyse approprié peut être mis en place et une neutralité axiologique doit guider le chercheur tout au long du processus des entrevues (Dépelteau, 2000).

Enfin, il est nécessaire de mentionner que la collecte de données ne s'est pas déroulée d'une manière uniforme au sein de chacune des organisations. En effet, nous avons pu assister à des rencontres de comité de développement durable qu'au sein de trois organisations, car les autres organisations ne possédaient pas de tel comité. En outre, les documents recueillis auprès des participants et des organisations ne sont pas exactement du même ordre.

Partie 2

Présentation des résultats et analyse des données

Chapitre 4

Les mécanismes d'édification d'une démarche de développement durable en organisation

Après avoir traité de la littérature pertinente à notre objet d'étude, présenté notre problématique de recherche et l'approche méthodologique privilégiée, il sera question dans ce chapitre des données recueillies et des résultats de nos analyses. Nous avons opté dans ce chapitre pour une analyse par cas afin d'exposer pour chaque organisation étudiée la démarche de développement durable suivie. Ce choix permet de brosser un portrait des démarches de développement durable d'une manière contextualisée à chacune des organisations. La force de cet exposé est de procurer une cohérence systématique dans l'enchaînement des cas et d'illustrer la spécificité de chacune d'entre elles. En effet, bien que le développement durable soit de plus en plus populaire au sein des entreprises, l'implantation d'une démarche en cette matière ne suit pas un modèle unique. Comme toute stratégie au sein d'une organisation, une démarche de développement durable peut faire l'objet de diverses appropriations par les intervenants concernés et d'adaptations différentes au cadre de leur entreprise.

Ce chapitre se centrant sur la présentation des démarches de développement durable, nous exposerons tout d'abord l'historique de l'implantation du développement durable au sein de chacune des organisations étudiées et chercherons à illustrer l'évolution des démarches suivies. Le processus d'analyse sera le même pour chacun des cas dans l'objectif de faciliter les comparaisons. Ainsi, la mise en opération du développement durable sera approfondie pour faire ensuite ressortir la mise en œuvre des démarches en cette matière permettant notamment d'illustrer comment la reconnaissance de ce concept au sein des organisations s'est construite. En outre, l'interprétation de la durabilité par les intervenants va être exposée. Bien entendu, l'implantation au sein d'une organisation d'une démarche de développement durable

soulève d'innombrables enjeux. Nous chercherons ainsi également dans ce chapitre à faire ressortir les principaux enjeux identifiés par nos répondants.

Le chapitre subséquent présentera pour sa part le rôle de la GRH dans un contexte de durabilité. Nous compléterons cette présentation des résultats par une analyse qui permettra de porter un regard transversal sur les données qui ont été recueillies.

4.1 Organisation A

4.1.1 Construction et mise en œuvre de la démarche

En regard du secteur d'activité de cette première organisation, le transport en commun, le principe de développement durable était d'une certaine manière latent à leurs processus d'opérationnalisation. La dimension environnementale était déjà déployée en quelque sorte par le mandat même du transport collectif d'offrir une alternative à l'automobile et d'ainsi réduire les problèmes de pollution et de congestion routière y étant relié. En effet, étant une entreprise ayant une forte logique opérationnelle, plusieurs actions ont été menées quant à l'empreinte écologique que laissaient certains produits ou processus d'exploitation. Cependant, le terme « développement durable » n'était pas employé au sein des instances directionnelles et ne figurait pas officiellement dans les différents rapports émis par l'entreprise. Il aura donc fallu attendre l'année 2005 pour qu'un premier geste dans cette direction soit pris avec l'engagement de souscrire à la charte de développement durable. La signature a été réellement entérinée en 2010. Toutefois, comme le souligne l'intervenant 1, ce fut en 2008 avec la mise sur pied d'un comité de développement durable ainsi que la création d'un premier plan d'action en la matière qu'il y eut une véritable reconnaissance du développement durable et une volonté d'en faire une priorité :

« Et je dirais que la grosse étape qui a suivi, c'est en 2008. [...] C'est un peu l'année charnière où [l'organisation A] a vraiment pris un tournant plus

officiel au point de vue du développement durable, et à partir de là, bien, ça n'a fait que prendre de plus en plus de place. »

L'organisation a également établi que le comité de développement durable serait stratégique pour l'établissement d'un plan durable à long terme et afin d'avoir une instance consultative à l'interne. D'emblée, il a été choisi que le comité serait formé d'intervenants ayant une certaine influence dans l'entreprise et une compréhension des enjeux opérationnels et politiques au sein de chacun des différents départements :

« Généralement, la façon que ça se passe, c'est qu'au niveau du comité de direction, il a été établi qu'il y allait avoir ce comité- là qu'on créait, et on a demandé à chaque direction de déléguer un responsable. Généralement, c'est un gestionnaire quand même d'un assez haut niveau pour qu'il puisse parler au nom de sa direction. Donc en gros, quand je regarde ceux qui sont autour de la table, c'est des gestionnaires de deuxième et troisième niveaux. »
(Intervenant 1)

En fait, une des missions du comité de développement durable est d'agir comme une courroie de transmission afin d'avoir un accès à tous les départements de l'entreprise et ainsi profiter de l'expertise de chacun. Autrement dit, c'est un outil pour prendre le pouls des actions à poser : « ces gens- là servent, pour nous, à la fois pour valider nos orientations, mais aussi à tester ce qu'on veut mettre de l'avant » (Intervenant 1). Évidemment, cet accès aux départements permet d'avoir d'une part, un ambassadeur du développement durable présent dans les différentes équipes de travail et d'autre part d'accroître la mobilisation autour des projets élaborés par le comité.

En parallèle, une équipe a été mise sur pied pour être la pièce angulaire de tout projet de développement durable. Cette équipe s'emploie aux suivis réguliers des différents programmes touchant de près ou de loin la durabilité au sein de l'entreprise et représente en quelque sorte le maître d'orchestre du comité de développement durable. Mentionnons également qu'une équipe « environnement » avait déjà été instituée afin de prêter main-forte au département d'ingénierie à propos du contrôle environnemental. Ce contrôle a une répercussion dans les opérations intégrées et dans l'utilisation et la récupération des matières utilisées. De ce fait, l'équipe de

développement durable se trouve plutôt dans une position stratégique pour laquelle elle a le mandat de proposer des recommandations à la direction, et ce, dans un cadre d'orientation de gestion durable.

L'organisation a par la suite vécu un moment important en 2010 avec l'adoption de la politique de développement durable ainsi que le début des publications des rapports annuels de développement durable. Ces rapports ont pour objectif de renseigner sur les différents chantiers en cours et fournir de l'information sur les enjeux de durabilité de l'organisation. D'autre part, il y eut un autre tournant majeur dans la construction du développement durable au sein de l'organisation A qui a pris forme lors de l'adoption d'un plan stratégique. Plus précisément, ce plan s'articule autour de l'intégration du développement durable dans les processus décisionnels afin de prendre en considération l'intégrité de l'environnement, l'équité sociale ainsi que l'efficacité économique. Cette intégration se traduit principalement en quatre niveaux, soit par la gestion des portefeuilles de projets, les normes et critères de conception, les approvisionnements responsables et les recommandations au conseil d'administration. Ce plan a eu un impact sur la vision du développement durable entreprise, comme l'indique l'intervenant 1 :

« L'autre jalon, je te dirais, important, c'est dans le plan stratégique [X] qui a été adopté en 2011 où, dans les six priorités de [l'organisation A], une des priorités, c'est de faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions, ce n'est quand même pas rien. » (Intervenant 1)

L'intégration du discours de développement durable a pu être réalisée notamment grâce aux balises qui ont été enchâssées dans les processus décisionnels. Il apparaît que différents mécanismes ont été incorporés à plusieurs niveaux afin de gérer un portefeuille de projets qui sont évalués en fonction de normes de développement durable. Ainsi, la reconnaissance du développement durable au sein de l'organisation a bénéficié de l'intégration de la gestion durable dans les structures décisionnelles qui a été mise en place pour étendre les préoccupations sociales et environnementales à l'entièreté de l'entreprise. Bien que des mesures environnementales ont été implantées d'une façon désorganisée par l'organisation et certains employés dans les

années 1990 et au début des années 2000, cette conviction a été apportée par la haute direction. Il y avait une volonté de la part de tous à s'investir, mais ce fut lorsque la direction décida d'emboîter le pas qu'il a pu avoir une véritable construction d'une démarche de développement durable et d'une valorisation afin de promouvoir les actions en ce sens. Le déploiement qui s'est transmis jusqu'aux recommandations au conseil d'administration constitue un jalon important de la reconnaissance du développement durable au sein de l'entreprise. En outre, la gouvernance a dû jouer un rôle important dans la constitution de la démarche et cette dernière a pu évoluer à l'aide des nouveaux mécanismes décisionnels qui ont été ajoutés.

4.1.2 Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche

La construction d'une démarche de développement durable doit reposer avant toute chose sur une compréhension commune de ses implications. Chez l'organisation A, il y avait une confusion quant à l'envergure et aux implications de ce concept. Cette méconnaissance du fondement du développement durable était partagée autant par les employés que par les gestionnaires. Ainsi, l'équipe de développement durable a procédé d'une part, à des formations sur le concept et sa traduction en pratique, et d'autre part a permis de faire comprendre, par le biais de projets innovants, la durabilité dans sa globalité en faisant ressortir ses trois dimensions constitutives; le social, l'économique et l'environnement. Car, comme le souligne l'intervenant 1, le développement durable était substantiellement appréhendé comme un synonyme de protection de l'environnement, faisant fi des deux autres dimensions :

« Donc c'est par les projets qu'on amène les gens à dire "bien, oui, le développement durable, c'est l'environnement, mais c'est aussi l'aspect social, l'aspect économique" et évidemment, on n'a pas le choix, ça revient un peu à la sensibilisation et la formation, quand je te disais que par exemple, avec nos gestionnaires deux, trois et quatrièmes niveaux, on a eu l'atelier, bien, il y a eu un chapitre sur qu'est- ce que ça veut dire le social du point de vue du développement durable, qu'est- ce que ça veut dire au point de vue économique. »

Pour ainsi dire, il y a un travail en amont qui doit se faire afin de s'assurer que les employés et les gestionnaires comprennent le sens du concept pour ensuite pouvoir eux-mêmes le mettre en pratique. Toutefois, selon un sondage interne, malgré une confusion entre le développement durable et la protection de l'environnement, les employés ont soutenu à plus de 95 % les engagements pris par l'entreprise en ce sens, souhaitant même voire leur organisation aller encore plus loin dans ses objectifs. Un tel taux d'approbation ne signifie toutefois pas que l'adhésion au concept du développement durable s'est faite sans heurt dans cette organisation. Les changements qui ont suivi l'établissement des nouveaux objectifs ont provoqué des ajustements de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Si ces changements affectent les employés et leurs représentants, les gestionnaires ont également parfois éprouvé certaines difficultés et dû s'ajuster. En effet, dans un contexte de milieu de travail syndiqué, la convention collective incite à une certaine rigueur dans l'interprétation de ses normes. Toutefois, le développement durable demande parfois une plus grande flexibilité, et encore plus lorsqu'il est question de la gestion de la diversité. Comme l'explique l'intervenant 2, les gestionnaires peuvent parfois être déboussolés par les changements qui confrontent les concepts d'équité et d'égalité :

« Oui [les gestionnaires] ont le réflexe de : “Tout le monde pareil et je suis juste quand je fais tout le monde pareil.” Bien non. Ça fait que c'est ça qui est extrêmement difficile. C'est plus facile pour un gestionnaire de dire : “Ah bien non, ta convention à l'article 3, l'alinéa d, dit, ‘Tout le monde fait... ’ – puis je vous dis n'importe quoi, là – ‘... 15 minutes de pause. Je ne peux pas t'offrir plus, c'est écrit.’ ” C'est plus facile que de dire : “Okay, telle personne a un besoin, telle autre personne a un besoin. Comment on fait pour concilier ça? Comment on fait pour être juste?”, puis dans le respect de tout ça. »

Ainsi, le développement durable a en quelque sorte redéfini l'intégration des employés et des gestionnaires ainsi que les méthodes qui étaient implantées auparavant. Ces nouvelles méthodes incluent autant des avenues pour une gestion axée davantage sur les préoccupations sociales que des suivis environnementaux plus contrôlés. Tout le personnel est touché par les nouvelles pratiques comme l'explique l'intervenant 1 :

« Donc t'es un nouveau gestionnaire, tu rentres à la STM, t'as une formation de bienvenue à la STM, il faut absolument que t'aies les messages en termes d'orientation en développement durable. De la même façon qu'il y a des formations plus pointues. T'es mécano, tu dois disposer de filtres d'autobus, on ne va pas mettre ça aux poubelles, il y a une récupération qui doit se faire, la même chose avec les chiffons, bon, il faut l'intégrer. »

Ceci étant dit, la question de la praticabilité des valeurs du développement durable dans l'exploitation de l'entreprise doit être prise en considération. Les différents discours quant à l'exigence de procéder à des changements de paradigmes peuvent être confronté à la réalité de l'entreprise et son devoir de livrer le service pour lequel elle a été mise sur pied :

« Les gens, à [l'organisation A], ça a été une des premières choses que je t'ai mentionnées, c'est très opérationnel. Donc développement durable, c'est au cœur de toutes les décisions, mais il reste que le matin, il faut que nos buts soient sur le réseau. Donc on ne peut pas dire "ah non, les autobus, on les garde dans les garages" parce qu'on se dit, peut-être qu'il va y avoir des dégagements de fumée qui ne sont pas normaux. La priorité est quand même de sortir l'offre de services. » (Intervenant 1)

Cet énoncé traduit la complexité de l'équilibre des trois dimensions du développement durable et de la conciliation qui doit s'en suivre. Selon l'organisation, l'innovation technologique sera principalement la solution à cette problématique qui ne doit pas freiner pour autant les ardeurs pour trouver des alternatives.

En somme, l'organisation A a implanté à ce jour différents mécanismes afin de permettre à la démarche de développement durable de prendre de l'ampleur au sein de l'entreprise, mais également de la rendre stratégique en enchâssant les principes de durabilité dans les prises de décisions des instances décisionnelles.

4.2 Organisation B

4.2.1 Construction et mise en œuvre de la démarche

Au milieu des années 2000, plusieurs actions étaient entreprises au sein de l'organisation B en matière de développement durable tout en étant toutefois très morcelées. De par la structure de l'institution universitaire, il y avait des initiatives de divers comités et groupes d'intérêts qui prenaient forme, mais aucune concertation n'était élaborée afin d'aligner toutes ces démarches. En effet, des comités d'étudiants, des associations du corps professoral et des groupes syndicaux menaient différents projets, mais sans trop de cohésion. Comme les propos de l'intervenant 3 l'indiquent, malgré la volonté de certains groupes au sein du personnel, il y avait une difficulté dans la coordination des efforts pour mener des actions concrètes et une vision commune du développement durable :

« Je m'étais impliqué au conseil d'administration de l'Association [X] dont je suis toujours membre, et on avait parti un comité vert et notre rôle était d'influencer la direction parce qu'on trouvait qu'à [l'université], le développement durable, ce n'était pas fort, fort. On construisait une démarche sur des choses que faisaient les gens, mais on n'arrivait pas à se donner un plan. Donc on copiait ce que quelqu'un faisait [l'université Y] faisait quelque chose, fallait vite le copier, mais nous, on n'avait jamais une démarche là- dedans, donc c'était plus du [...] copier-coller. »

Il faudra alors attendre en 2010 pour que l'organisation B crée un vice-rectorat en matière de développement durable afin d'en faire une priorité au sein de l'établissement. Ce fut le premier pas pour l'organisation afin de débiter une reconnaissance de ce concept par la communauté universitaire. Selon l'intervenant 3, cela a permis de donner un poids supplémentaire à une réelle démarche commune, car « [...] c'était la première fois, où, à l'Université, il y avait le mot "développement durable" qui était cité dans une structure de direction ». De là découla la création d'un poste de coordinateur du développement durable dans la même année. Comme le nom du poste l'indique, il y avait un travail de coordination pour regrouper toute l'information qui avait été collectée durant les dernières années, mais dans des

démarches parfois parallèles. Il fut même constaté qu'une répétition dans les types de projets avait eu lieu parmi les différents groupes qui s'étaient penchés sur la question du développement durable. Par conséquent, les premières tâches entreprises par la coordination furent de saisir tout ce qui se faisait au sein de l'université pour ensuite opérationnaliser ces initiatives afin de les rendre pérennes. La décision prise visait à structurer la démarche avant de la rendre stratégique.

C'est donc dans ce contexte que le projet d'une politique de développement durable fut amorcé en 2012 afin de se doter d'une série d'objectifs et de lignes directrices. On a alors voulu mener une consultation auprès de la communauté universitaire pour élaborer le document. C'est ainsi que les parties prenantes de l'organisation ont été invitées à commenter la politique :

« [...] on a fait, donc, trois séances, on a organisé trois séances, on a fait une espèce de comité de consultation, j'avais pris des professeurs, des gens des facultés, des gens des services, et puis on avait proposé un texte, on demandait aux gens de nous faire des propositions dans un mémoire d'un nouveau texte de modifications et puis de venir, un peu, présenter leurs modifications, leur mémoire puis de venir nous dire ce qu'ils aimeraient voir dans une politique. »
(Intervenant 3)

Après le cheminement des consultations, il aura fallu environ un an et demi pour que la politique soit adoptée, soit en 2014. Cette politique doit orienter la mise en place du développement durable et son opérationnalisation dans les instances directives ainsi que de proposer des lignes directrices aux différents départements de l'institution universitaire. Mentionnons également que la politique prend en compte les seize principes contenus dans la ⁶*Loi sur le développement durable* qui a été adoptée par le gouvernement du Québec en 2006. Bien qu'elle doive obligatoirement être respectée par les ministères et les organismes publics, elle ne touche pas les institutions universitaires.

⁶ La loi sur le développement durable crée un cadre législatif et de responsabilisation pour les ministères et plusieurs organismes gouvernementaux au regard du développement durable. Gouvernement du Québec (2006). *Loi sur le développement durable*, Récupéré de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1_1/D8_1_1.html.

Par ailleurs, un comité de développement durable a vu le jour dans la foulée de la création de la politique durant la même année et comporte une quinzaine de membres venant de tous les horizons de l'institution universitaire. Ce projet de comité fut largement soutenu par les étudiants qui désiraient avoir un organe pour collaborer. Ce comité a pour principal mandat d'être un ambassadeur du développement durable afin d'en faire la promotion dans sa communauté et de travailler avec la direction ainsi que de lui proposer des indicateurs et de bonnes pratiques durables.

Il y eut tout de même certaines difficultés liées à la mise en place de ce comité, notamment à propos de l'enchâssement des participants dans la politique de développement durable. En fait, certains acteurs désiraient voir explicitement les membres-participants dans la politique afin d'obtenir une garantie de représentation. Toutefois, comme l'explique l'intervenant 3, cela aurait pu porter préjudice au fonctionnement à long terme du comité :

« [Certains] voulaient absolument qu'on mette, dans la politique, la création d'un comité de développement durable. Moi, j'étais d'accord, mais eux voulaient qu'on cite les membres directement, qu'on enchâsse dans la politique les gens des associations, des syndicats qui allaient être présents afin de dire, les fonctions de ces syndicats et associations. Et ça moi, ça a été un peu le combat, j'étais pas d'accord parce que j'ai déjà été sur des comités où les politiques à l'origine de ces comités mettaient carrément tout ça, puis on s'apercevait qu'on avait des comités où les gens venaient là parce qu'ils avaient été nommés par leur syndicat, mais ce n'était pas forcément des gens qui aimaient le développement durable. Et moi, je ne voulais pas avoir une espèce de comité qui était décrite dans une politique où j'allais être pris jusqu'à la fin des temps avec ce comité, et s'il ne fonctionne pas, bien, trop tard. Il est dans la politique, si je veux le changer, il faut que je retourne à l'assemblée universitaire et ça, je ne voulais pas refaire l'exercice. »

Ainsi, une des tâches du comité est de faire la promotion de la politique adoptée et de veiller à son évolution. Toutefois, aucun groupe d'intérêt ou aucune association n'a été nommé au sein de la politique afin de conserver une flexibilité et pour faciliter une participation active des membres impliqués.

Enfin, l'organisation B présente une démarche qui semble être encore à se structurer par la récente mise en place de la politique et d'un suivi encore en élaboration. Le comité permet une plus grande diffusion parmi le système institutionnel, mais semble être encore en adaptation progressive par les membres, certainement à cause de sa jeune existence et du nombre assez élevé de membres. Certes, la reconnaissance du développement durable ne s'est pas faite également sans débat autour de la question. Néanmoins, il faut reconnaître que le type d'organisation se prête irrémédiablement à ce genre de pratiques étant donné la grande diversité d'acteurs qui coexistent et l'enjeu lui-même qui cède facilement à une discussion quant à sa réelle définition.

4.2.2 Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche

Comme nous venons de le souligner, l'hétérogénéité des acteurs qui constituent l'organisation B a exigé l'élaboration d'une politique devant le plus possible tenir compte de l'avis de tous, ce qui ne fut pas un processus sans accroc. Effectivement, l'élaboration de cette politique a donné lieu à un large processus de consultation qui a permis de mettre à jour plusieurs visions du développement durable qu'il a toutefois fallu chercher à concilier. De plus, certains acteurs se sont servis de cette opportunité comme une fenêtre afin de faire état de leur opinion quant à la gérance de l'université comme l'indique l'intervenant 3 :

« Donc des gens qui sont venus présenter leur mémoire, et là, on s'est fait démolir, mais du début à la fin, c'est vraiment "vous avez une politique qui ne ressemble à rien", mais au début, c'est sûr qu'on voulait ne rien poser puis là, on s'est vraiment fait démolir [...]. Dans ce texte, on l'a travaillé en comité pour le modifier à partir des mémoires, mais les mémoires allaient très loin puis les gens se servaient aussi des mémoires pour un peu se plaindre du fonctionnement de l'université [...]. »

Face à ce résultat, la coordination a dû retravailler la politique pour concilier les préoccupations de chacun des participants. Par ailleurs, la consultation n'a pas été accueillie avec enthousiasme par tous. Il y avait notamment une incompréhension quant à la pertinence d'aller chercher des acteurs externes de la communauté universitaire comme des groupes environnementaux ou des organisations

communautaires afin d'élaborer une politique interne pour l'organisation. La coordination désirait mener ce processus afin de récolter le plus de données et d'informations pour élaborer le document et également pour respecter un des principes du développement durable qui est la consultation des parties prenantes internes et externes. Certes, il y a une importante représentation des différents acteurs de l'organisation lors de consultation interne et de comités divers qui constituent une composante déjà établie dans de tels processus. Or, la mise en place d'une consultation « ouverte » a semblé déranger quelque peu une organisation qui apparaît détenir aussi une certaine hiérarchisation dans sa structure et ses méthodes de travail. Toutefois, l'intervenant 3 rapporte que depuis l'implantation d'une coordination de développement durable et de l'élaboration de la politique, il y a eu une emphase sur l'importance d'une plus grande représentation au sein de la gouvernance, du moins un éclairage sur la nécessité de s'en préoccuper. En outre, le développement durable serait un tremplin afin de montrer l'importance et la pertinence de la représentativité des parties prenantes :

« Donc moi, je trouve qu'en termes de gouvernance, peut-être que le développement durable peut apporter, moi, j'essaye de le montrer, peut apporter une certaine visibilité à cette pratique interne [de la représentation des divers acteurs]. » (Intervenant 3)

En résumé, l'organisation B fait face à de nombreux enjeux liés à la nature de son rôle en tant qu'institution universitaire et de sa structure opérationnelle. Il apparaît toutefois qu'une volonté de la part de plusieurs intervenants est présente, comme en font foi le nombre élevé de projets qui étaient déjà en cours avant la création de la coordination du développement durable.

4.3 Organisation C

4.3.1 Construction et mise en œuvre de la démarche

Dans le cas de l'Organisation C, le développement durable se concrétisait dans certaines pratiques communautaires et philanthropiques ainsi que par des initiatives

auprès de la clientèle. L'engagement social a joué un rôle prépondérant dans la reconnaissance du développement durable à l'intérieur de l'entreprise, d'autant plus que les bureaux du siège social se trouvent dans un secteur défavorisé. Conséquemment, d'importantes campagnes de financement étaient organisées tout comme certaines pratiques sociales auprès des travailleurs et de leur clientèle ainsi que des actions environnementales en lien avec leur domaine d'activité. Toutefois, aucune démarche n'était réalisée pour regrouper ce qui se faisait au sein de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et de pratiques durables. En l'occurrence, c'est suite à de nombreuses demandes de la part de certains de ses clients que l'entreprise a décidé de clarifier son approche en matière de développement durable :

« Il y avait plein d'initiatives, mais elles étaient toutes parcellaires. Elles étaient séparées. Dans l'entreprise, il n'y avait pas de stratégie ou de structure pour encadrer et suivre toutes ces initiatives-là. En 2012, il y a eu un contexte externe puis interne. Des exemples : des clients qui ont commencé à nous demander [...] c'est quoi notre performance environnementale et sociale, à nous envoyer des questionnaires parce que nous, on est leur fournisseur. »

« Ces intervenants-là [...] ont aussi un grand poids pour nous. Donc, tout ça mis ensemble, ça nous a lancé plusieurs signaux qu'il faudrait peut-être structurer notre démarche en développement durable pour qu'on soit en mesure de faire un suivi de notre performance environnementale et sociale. »
(Intervenant 5)

Ainsi, pour établir une coordination, une vice-présidence en développement durable a été créée en 2012 ainsi que deux postes de conseillers afin de supporter l'opérationnalisation des mandats. La création d'une stratégie a été entreprise et s'est matérialisée en 2013 dans un premier effort avec un rapport relatant dix-neuf engagements sur un horizon de cinq ans. Ce feuillet avait un double objectif; établir un portrait des pratiques dites responsables au sein de l'organisation et mettre en exergue les différents chantiers sur lesquels l'entreprise voulait prioriser ses efforts. Au total, on distingue dix-neuf engagements qui représentent un point d'ancrage afin d'appuyer la démarche. De surcroît, un comité stratégique de développement durable

a été créé afin d'avoir une vue d'ensemble sur les projets développés par la coordination et pour consolider les prises de décisions quant aux différents rapports :

« Oui, on a un comité stratégique Développement durable. C'est un comité qui est quand même à un haut niveau. C'est des gens qui sont des directeurs au minimum, qui ont des compétences transversales et qui ont été sélectionnés pour faire partie du comité. C'est-à-dire que c'est des gens qui ont une vue d'ensemble de [l'organisation C]. Ils nous servent de *sounding board*, en bon français, pour déterminer justement nos objectifs, notre vision, nos priorités, notre approche. » (Intervenant 5)

Le comité se veut un espace de diffusion d'informations pour les relayer dans les départements de l'entreprise, mais également un lieu de consultation auprès des intervenants spécialisés à propos des projets de la coordination du développement durable. On y discute alors des axes qui seront privilégiés dans les rapports et des programmes mis en place au sein de l'entreprise.

C'est également en 2013 que l'organisation a décidé de mettre sur pied un rapport de développement durable afin d'inscrire leur démarche dans une trajectoire plus concrète et transparente. C'est dans ce contexte que l'entreprise a conclu de s'harmoniser aux lignes directrices de la *Global Reporting Initiative (GRI G4)*, un référentiel d'indicateurs dans le cadre de programmes de développement durable en organisation. Ce rapport a permis de mettre les balises pour effectuer un suivi plus rigoureux auprès des projets portés par l'entreprise et le département de développement durable. En outre, comme l'indique l'intervenant 5, le rapport de développement durable en 2013 a pu décloisonner les bonnes pratiques qui se faisaient préalablement au sein de l'organisation et a pu permettre du même souffle d'aller chercher des rétroactions à l'externe afin de bâtir une démarche plus tangible :

« C'est pour ça, le G4. Puis, ce qui vient révolutionner la façon de faire des rapports, c'est qu'on peut plus seulement choisir les indicateurs de performance qu'on veut divulguer. Avant, c'était ça, là. Les entreprises pouvaient choisir qu'est-ce qu'elles veulent divulguer, puis elles faisaient leur rapport. [...] Mais avec la quatrième génération, on peut plus faire ça. Il faut absolument suivre une démarche vraiment rigoureuse de consultation des parties prenantes, puis c'est les parties prenantes qui déterminent le contenu du rapport. Donc, on

rencontre les parties prenantes internes et les parties prenantes externes. On leur présente nos enjeux, ce qu'on a déterminé comme enjeux, selon la méthodologie GRI. »

Ce rapport a structuré l'approche entreprise et a démontré une réelle volonté de la part de l'organisation de faire du développement durable un enjeu stratégique pour les années prochaines. L'ouverture effectuée envers les parties prenantes se trouve à être un élément central de la stratégie de l'entreprise pour articuler les priorités de ces derniers avec les leurs. De plus, les conseillers en développement durable assistent à des comités externes afin de chercher les préoccupations chez les acteurs impliqués et de favoriser le dialogue social. Le tout dans une perspective cohérente avec le domaine d'activité de l'entreprise.

4.3.2 Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche

Un des premiers enjeux auquel l'entreprise s'est attaquée a été leur mode d'approvisionnement afin d'intégrer des critères environnementaux et sociaux pour le processus d'achat de leurs matériels et de leurs fournitures. L'approvisionnement responsable a donc été un jalon important dans leur trajectoire de développement durable. Dans un premier temps, l'équipe de développement durable a dû soutenir le département des achats en contextualisant les changements qui auraient un impact indéniable sur la méthodologie autrefois priorisée et ainsi expliquer le bien-fondé de la nouvelle approche. Il va sans dire que ce nouveau mode d'approvisionnement constituait un changement majeur et bouleversait le processus de gestion de l'inventaire et des commandes qui étaient introduites dans l'entreprise. Sans surprise, il y eut une phase de résistance par rapport à ce changement qui alimentait une incompréhension quant à sa pertinence auprès des employés comme le paraphrase l'intervenant 5 :

« C'était " Pourquoi est-ce qu'on ferait du développement durable, pourquoi est-ce que je changerais mes façons de faire, je fais des achats depuis super longtemps, ça a toujours été comme ça " »

Donc, l'équipe de développement durable a promulgué des formations aux employés pour établir un ensemble de connaissances sur la durabilité en milieu de travail et démontrer l'apport qu'elle peut avoir sur l'approvisionnement. Suite à ces formations, un accompagnement soutenu a été réalisé pour installer les différents mécanismes opérationnels. Ceci étant dit, les intervenants rencontrés ont rapporté qu'un sentiment d'identification s'était développé au sein de l'équipe des achats pour ainsi devenir des « ambassadeurs » du développement durable au sein de l'organisation. En fait, cela se traduit par une compréhension des employés de l'impact du développement durable sur leurs tâches quotidiennes et un rayonnement interne des pratiques durables. En fin de compte, la coordination ne joue dorénavant qu'un rôle de soutien-conseil en ce qui a trait à l'approvisionnement.

L'autre jalon important à souligner dans la réussite de ce changement s'articule autour de la capacité d'influence de l'organisation envers ses fournisseurs de « biens et de services » pour lesquels elle représente un client important. Toutefois, il y a un défi dans la poursuite de ce projet d'approvisionnement responsable en ce qui concerne les fournisseurs gaziers, c'est-à-dire les fournisseurs de la matière première du secteur d'activité de l'organisation, qui ne représentent pas le même calibre en termes de pouvoir d'influence :

« Là, je m'attaque aux fournisseurs gaziers. Mais ça, c'est une autre *game* parce qu'on n'a pas le même pouvoir d'influence. Quand on a des petits fournisseurs qui nous fournissent des crayons, des stylos puis des tuyaux, on a un grand pouvoir d'influence sur eux. Mais quand on fait affaire avec des pétrolières, des grandes banques qui nous vendent de la molécule de gaz naturel, on n'a vraiment pas le même poids. Donc, ça va être un défi d'appliquer l'approvisionnement responsable avec ces fournisseurs-là » (Intervenant 5)

La dimension sociale est également représentée par des initiatives mises sur pied dans le but que les employés contribuent au développement durable. Comme évoqué précédemment, l'Organisation C a un historique philanthropique qui lui permet de s'intégrer dans le milieu défavorisé dans lequel elle se trouve et de s'engager en ce sens. L'intervenant 5 explique qu'une campagne de collecte de fonds constitue un engagement profond qui a permis de bâtir les fondements de la démarche de

développement durable et de montrer l'impact que les employés pouvaient y avoir :

« Par exemple, au niveau de l'engagement communautaire, ça fait plus de 25 ans que les employés de [l'organisation C] font des paniers de Noël. Il y a plus de 50 000 \$ qui ont été amassés juste par des activités de tous les employés. On va faire l'épicerie avec le 50 000 \$ qu'on a amassé, on met ça dans des boîtes, puis on va les livrer avec nos camions directement chez des familles. N'y a pas plus bel exemple d'engagement communautaire, puis ça, c'est les employés qui le font, puis qui le font depuis 25 ans. Ça, c'est vraiment le côté social du développement durable. C'est sûr que tout le côté social a été beaucoup influencé par l'organisation du siège social. On est situé dans un quartier défavorisé. C'est sûr que les milieux sensibles, la pauvreté, on la côtoie le matin puis le soir, puis le midi quand on sort. Donc, je pense que ça a beaucoup influencé l'aspect philanthropique de l'entreprise, puis la générosité des employés. »

Cet énoncé illustre l'impact d'un projet commun avec les employés et la cohésion qui s'en dégage avec le développement durable. Dans le même sens, des programmes d'efficacité énergétique ont été mis en place afin d'aider les clients à moins consommer. Ce type de programme a pour objectif d'inciter les clients à se munir d'équipements moins polluants et plus performants.

Dans un autre ordre d'idée, il y a un enjeu quant au temps et à l'énergie déployés pour récolter les informations nécessaires au niveau de la mise en place des indicateurs de développement durable ainsi que de leur suivi. En effet, les données à recueillir n'étant pas centralisées, un important exercice de recherche couplé à un travail d'accessibilité ont dû être réalisés. Le caractère prioritaire de la récolte et de l'analyse de ces données tient au fait que cette tâche mènera aux indicateurs qui se retrouveront dans les différents rapports de l'entreprise. Conséquemment, une collaboration entre les responsables de ces indicateurs au sein de chaque département et de la coordination du développement durable a dû être mise en place. La construction de ces indicateurs et leur dévoilement au grand public a permis à l'entreprise de faire preuve de transparence, mais, comme le souligne un intervenant, celle-ci représente aussi un facteur de risque pour l'organisation étant donné qu'elle l'expose aux critiques :

« Je dirais beaucoup de données, bien ça nous met à risque, parce que là on fait preuve d'une extrême transparence, on divulgue tout ce que les parties prenantes veulent savoir. Ça nous a obligés à communiquer des choses qu'on n'aurait jamais divulguées avant dans notre rapport de développement durable. [...] C'est sûr que gérer beaucoup de données, ça amène une vigilance importante, puis ça nous met à risque quand même parce que ça veut dire qu'il faut qu'on fasse preuve d'humilité. On divulgue les résultats qui sont bons autant que ceux qui sont moins bons. »

Toutefois, cette gestion des risques permet d'une part, un suivi plus approfondi de la performance de l'entreprise et d'autre part, d'appréhender certains écueils. La création de tels indicateurs octroie la possibilité à l'organisation de réajuster le tir avec une plus grande cohérence étant donné la connaissance des problématiques qui a été développée. Ainsi, l'entreprise se met dans une position plus ouverte aux critiques, mais accompagnée d'une compréhension plus aigüe quant aux enjeux qui sont présentés au public. En définitive, l'organisation C révèle une démarche de développement durable relativement bien démarrée ayant une structure établie soutenue par la coordination et un comité stratégique qui assure un apport transversal aux différents projets.

4.4 Organisation D

4.4.1 Construction et mise en œuvre de la démarche

Au même titre que plusieurs entreprises, l'organisation D a construit sa démarche de développement durable à partir de la dimension environnementale qui profitait déjà d'une attention privilégiée au sein de leur stratégie et de leur créneau d'activité. En effet, dès 1970, l'entreprise fonda un comité environnement, et ce, deux ans avant la Loi sur la qualité de l'environnement adoptée par le gouvernement québécois⁷, loi instaurée afin d'anticiper d'une manière plus efficiente certains impacts des activités humaines sur l'environnement et d'assurer une protection de ce dernier. Durant les

⁷ Gouvernement du Québec (1972). *Loi sur la qualité de l'environnement*, Récupéré de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/Q_2/Q2.htm.

années 1980, l'organisation a adopté une politique sur l'environnement qui intégrait quelques volets sur le milieu humain et certaines préoccupations à propos de l'impact des projets sur les communautés locales. En sus, l'organisation adhéra en 1989 aux principes de développement durable, deux ans après le Rapport Brundtland commandé par l'Organisation des Nations Unies et en 1999, une gouvernance axée sur les trois piliers du développement durable a été constituée :

« À cet égard-là, on s'est doté d'une gouvernance dès 1999. On a une directive qui parle de l'acceptabilité des projets et pour qu'un projet reçoive le feu vert et qu'il aide, il doit être évidemment économiquement rentable, première chose, mais il doit surtout être accueilli favorablement par les communautés locales, il doit être acceptable d'un point de vue environnemental. Donc ces trois éléments-là sont déjà bétonnés dans notre façon de structurer nos interventions tant au niveau des projets de construction que des travaux de maintenance et des travaux de pérennité, donc mise à niveau des équipements, tout ça. »
(Intervenant 7)

Entre temps, l'organisation a adhéré à différents mécanismes et systèmes de gestion tels que la norme internationale ISO 14001 concernant l'environnement et a publié à partir de 2002 des rapports de développement durable afin de faire état de ses réalisations. Toutefois, c'est véritablement en 2009 que le développement durable a pris un tournant grâce au premier plan d'action qui s'échelonnait sur une durée de cinq ans. En effet, l'organisation a émis une feuille de route présentant les actions et les orientations qu'elle entendait inscrire dans sa démarche de durabilité. De ce fait, une vision fut alors bâtie qui aida à consolider les réalisations qui avaient été effectuées par le passé et à garantir une pérennité à la démarche. De plus, cette structuration de la démarche permit de créer une cohésion entre les trois dimensions pour que le volet social soit mis de l'avant. Ainsi, le premier plan élaboré contient 10 actions qui sont venues refléter ce qui se faisait déjà préalablement dans l'entreprise et a permis également d'appréhender de nouvelles orientations. En fait, la mise en place du plan d'action a permis d'identifier certaines pratiques qui, parfois, étaient engagées dans l'organisation, mais de manière informelle ou sur une base volontaire. La composition de la démarche a permis de modéliser certaines actions embryonnaires en de réelles pratiques en les reliant aux principes du développement

durable. Pour ce faire, l'organisation s'est appuyée sur la loi sur le développement durable pour encadrer leurs pratiques et saisir ce qui pouvait être intégré. Ainsi, ce premier plan d'action a contribué à l'institutionnalisation du développement durable au sein de l'organisation et a fait en sorte que les intervenants soient plus assidus à propos du volet social afin de mettre en place des actions en ce sens. Depuis, deux autres plans d'action ont vu le jour.

Par ailleurs, contrairement aux précédentes entreprises, l'organisation D ne détient pas un comité de développement durable à proprement parler. Elle détient plutôt une équipe au sein d'une unité qui collabore par la suite avec différentes personnes-clés dans chacun des départements afin de recueillir les données désirées :

« Bien, c'est l'équipe que je pilote, j'ai une petite équipe de sept personnes. J'ai une unité de 22 personnes, mais qui œuvrent dans quatre pôles bien distincts, mais à l'intérieur un de ces pôles-là, c'est la gestion du développement durable, donc tout l'aspect reddition de compte, l'aspect gouvernance et c'est ces gens-là qui après ça vont se doter d'un comité, puis aller chercher des personnes dans chacune des unités d'affaires. Donc on ne travaille pas ça seul, on travaille ça collaboration avec l'ensemble des intervenants des différentes unités d'affaires de [l'organisation D]. » (Intervenant 7)

Il s'avère plus pertinent pour l'organisation D d'avoir une équipe au sein d'une unité plutôt qu'un comité. L'entreprise a préféré implanter une équipe dédiée au développement durable afin de suivre sa structure par unité d'affaires plutôt que de rajouter un autre comité étant donné l'importante taille de l'entreprise qui peut favoriser l'éparpillement des pratiques et la lourdeur bureaucratique. Il sera toutefois nécessaire d'évaluer si ce fonctionnement sera toujours celui à prioriser dans le futur.

Dans ces circonstances, l'organisation D avait fait du développement durable un jalon important de sa stratégie à l'aide de la dimension environnementale. La mise en œuvre d'une démarche plus approfondie a permis de solidifier les pratiques sociales et l'interconnexion des trois dimensions.

4.4.2 Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche

Un des défis partagés par l'organisation D concerne la prise en compte des principes de durabilité dans toutes les sphères de l'organisation. L'enjeu concerne l'intégration du développement durable dans tous les processus et les décisions, sans que cela ne soit que superposé d'une manière externe. L'inscription de la durabilité doit être considérée dès le départ pour faciliter la cohésion du développement durable avec la tâche entreprise :

« [Il faut] que tu intègres la prise en compte des principes de développement durable dès le début de ta mise en action, plutôt que d'arriver à la fin, penser que tu as terminé, puis moi je t'ajoute une tâche supplémentaire qui est de dire n'oublie pas que tu dois prendre en compte les principes de développement durable, alors que tout est déjà ficelé, tout est déjà attaché. C'est moins intéressant. Alors ça, c'est certainement un défi, la prise en compte des principes de développement durable. » (Intervenant 7)

Concrètement, l'organisation désire que ces principes soient incorporés de façon à ce qu'ils deviennent parties intégrantes de la culture de l'entreprise afin que les gestionnaires et les employés aient le réflexe de considérer le développement durable dans chacune de leurs actions. En d'autres mots, il y a une volonté de responsabiliser tout le personnel à la démarche de développement durable et à la recherche de procédés plus durables :

« Et pour que ce soit intégré, il faut que ce soit dans les pratiques, il faut que ce soit dans les habitudes, dans la culture de l'entreprise, dans la culture des employés, puis c'est ce qu'on a visé à faire : se doter d'une culture de développement durable pour que ça devienne un réflexe et pour que la prise en compte des principes de développement durable qu'on va formaliser en remplissant des petits questionnaires, qu'on va guider, en fait, mais il faudrait que le réflexe soit formalisé, il faudrait que le réflexe soit déjà intégré. Après ça, de dire, il y a une différence entre dire oui, oui, j'en ai pris compte, puis dire j'en ai tenu compte et voici ce que j'ai fait à cet égard-là. » (Intervenant 7)

L'organisation mise sur la diffusion de l'information pour favoriser cette culture et propager les connaissances de pointe qu'elle a acquises sur leur secteur d'activité. En effet, au-delà de la communication interne par le biais de l'intranet et de différentes

publications aux employés, l'organisation D préconise une communication également externe pour véhiculer leur expertise sur le sujet et pour récolter d'autres pratiques innovantes. Cela se traduit notamment par une présence dans des congrès et par plusieurs conférences promulguées au sein du milieu collégial et universitaire.

Par ailleurs, un des principes du développement durable est l'inclusion des parties prenantes dans la prise de décisions. L'organisation D a fait dans ses deux derniers rapports de développement durable une analyse de pertinence afin de déterminer les enjeux primordiaux de ce que les parties prenantes souhaitaient retrouver dans les priorités de l'entreprise. Ces enjeux ont alors été analysés dans les rapports pour en faire un suivi plus soutenu. De plus, lors de projets d'envergure, elle doit rencontrer la communauté locale afin de l'intégrer pour analyser l'acceptabilité sociale et pour prendre leurs avis à propos des impacts sur leur environnement. D'autant plus, car l'information est plus accessible que dans le passé, ce qui incite les entreprises à anticiper les conditions à respecter dans leurs différents projets. L'intervenant 7 mentionne que l'entreprise doit avoir dorénavant un « license to operate », c'est-à-dire un « permis d'opérer » de la part de la population et de la communauté locale, car la population est de plus en plus préoccupée par les impacts qui touchent leur environnement et leur quotidien :

« Donc il faut [intégrer] la pensée développement durable dans l'élaboration de nos projets, ça nous prépare mieux à rencontrer la population, à expliquer pourquoi on doit mener des projets, puis de quelle façon on doit les mener pour que ça s'intègre le mieux possible dans les communautés locales. »

Dans le même ordre d'idée, l'amélioration continue constitue un enjeu de taille pour l'organisation D. En effet, dans le cadre d'une démarche de développement durable, les premières actions qui sont déclenchées permettent d'atteindre des gains somme toute facilement réalisables, tels que le recyclage de certaines fournitures ou le remplacement de certains équipements désuets et polluants. De plus, il y a une pression à démontrer l'efficacité de la démarche dès ses débuts, ce qui incite à réaliser les actions ayant d'importantes retombées comparativement au peu d'investissement qu'elles engagent. Toutefois, passé cette étape, le retour sur l'investissement devient

habituellement de moins en moins substantiel, car les objectifs à atteindre sont plus précis. Néanmoins, cela ne signifie pas la limite du développement durable, mais plutôt sa complexité et démontre du même souffle la rigueur que doit envisager l'entreprise pour faire avancer ses propres initiatives :

« Et c'est ça le défi de l'amélioration continue, c'est qu'on s'est amélioré rapidement et facilement, puis à un moment donné, on tombe dans l'amélioration qui est plus faible avec beaucoup d'efforts à déployer et c'est quand on arrive à ces moments-là, il faut être capable de vendre que c'est un objectif d'amélioration continue qui est visé et que ces petits gains-là vont quand même malgré tout en se cumulant avoir un impact significatif, mais c'est là le défi, c'est vraiment là le défi. » (Intervenant 7)

Au demeurant, l'organisation D est rendue à un stade de sa démarche où elle désire diversifier ses actions et consolider ses pratiques durables existantes. Plusieurs programmes ont été implantés, mais le défi pour les prochaines années sera d'aller plus loin que les gains qui ont été réalisés et d'intégrer les principes du développement durable dans tous les projets, et ce, dès le départ.

4.5 Organisation E

4.5.1 Construction et mise en œuvre de la démarche

Pour l'organisation E, plusieurs volets du développement durable étaient intégrés dans leur stratégie d'affaires et dans leur gestion des opérations. De par sa nature entrepreneuriale, cette organisation se démarquait par son leadership en matière de développement durable dans son secteur d'activité. En fait, elle a développé des produits suivant les principes de développement durable avant que ce concept soit réellement popularisé et soit adopté par les entreprises. Cependant, les actions à portée environnementale et sociale se faisaient d'une certaine manière en huis clos, car ces différentes actions n'étaient pas coordonnées entre elles. C'est avec l'avènement d'une pression concurrentielle de la part d'entreprises qui prenaient davantage de place dans ce créneau que l'organisation E a pris conscience de la nécessité de réaliser une démarche de développement durable :

« [...] C'est parce que le recyclé a eu mauvaise presse pendant des années, dans le sens que les gens avaient une connotation très négative, moins de qualité, il y avait comme un paquet d'aspects, puis à moment donné, nos compétiteurs ont commencé à se lancer là-dedans aussi. Ils voyaient qu'il y avait une niche de clientèle à aller chercher avec des produits verts, puis on s'est rendu compte que finalement, on n'était plus tout seuls comme joueurs. »

« [...] On s'est dit bien on va structurer, puis on va se mettre un plan d'action avec des objectifs tangibles qu'on n'avait jamais eus. Tu sais, on avait touché à un paquet d'indicateurs qu'on suivait, mais jamais avec un objectif fixe, ciblé, pensé, organisé. Fait que c'est là qu'est venu... je pense que c'est la pression de la compétition. » (Intervenant 9)

Bien que l'entreprise ait préalablement adhéré à différentes normes et certifications environnementales, c'est en 2009 qu'une réflexion sérieuse sur le développement durable a débuté au sein de l'organisation E. Un poste de vice-présidence en développement durable a ainsi été créé et a été accompagné de deux postes de conseillers. Pour faire suite à ces créations de postes, il y eut au départ un comité de pilotage afin d'aligner les préoccupations que l'on pouvait retrouver dans chacun des départements ainsi que pour faire émerger des lignes directrices afin de créer une concertation des enjeux à prioriser. L'entreprise a amorcé le processus d'établissement d'une démarche de développement durable en réunissant une trentaine d'acteurs venant de toutes les divisions pour enfin sélectionner des responsables d'enjeux qui avaient une connaissance pointue de leur domaine d'activité et une légitimité à contribuer à la démarche. Pour ce faire, la coordination a établi les orientations et les objectifs qui y sont reliés, mais les responsables d'enjeux sont toutefois autonomes quant aux moyens qu'ils doivent déployés pour les atteindre. La coordination a fait ce choix pour que chaque responsable soit le promoteur et l'administrateur de leurs enjeux :

« Oui. Tu sais, chaque enjeu, c'est une cible parce qu'il y a quelqu'un quelque part qui a décidé la cible, puis qui sait où est-ce qu'on pourrait s'en aller, puis elle a établi un plan d'action qui ferait en sorte qu'[il y ait une] vision, quand on s'en va là, bien, il faut mettre ça en place si on veut atteindre ça. Fait qu'il y a des gens qui sont responsables de faire ça pour chacun des enjeux. » (Intervenant 9)

C'est avec le premier plan qui a été émis en 2010 que le développement durable a pu prendre officiellement son envol au sein de l'entreprise. Ce premier plan couvre une période de deux ans et propose dix-huit enjeux qui ont été déterminés à l'aide d'une consultation avec des parties prenantes externes et internes. Dans ces conditions, l'organisation a entrepris, comme plusieurs entreprises démarrant une stratégie de développement durable, un dialogue avec la communauté et ses différents partenaires soit, par exemple, des ONG, leurs clients et leurs fournisseurs, les employés ainsi que la haute direction. Un deuxième plan en développement durable a d'ailleurs été produit pour la durée des années 2013 à 2015 dans lequel l'organisation a préféré recentrer ses efforts autour de neuf enjeux⁸. Pour réaliser ce dernier, l'entreprise a refait l'exercice du dialogue avec ses parties prenantes pour cette fois les consulter sur la pertinence de garder les enjeux du premier plan. En outre, la coordination avait acquis de l'expérience et désirait plutôt confirmer la trajectoire de leur démarche.

4.5.2 Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche

Étant une entreprise avec un fort esprit entrepreneurial, l'organisation E a construit son modèle d'affaires sur des critères environnementaux qui l'a différencié de ses concurrents. Son histoire est couplée avec sa recherche de performance environnementale et sociale. Certes, l'organisation E a réussi à mettre de l'avant le développement durable dans sa structure opérationnelle ainsi qu'à faire connaître son histoire au Québec, mais sa réputation de bon « citoyen corporatif » doit dépasser les frontières de la province selon l'intervenant 9 :

« Je te dirais que ça, c'est mon gros défi de l'année, comment faire connaître notre histoire ailleurs, c'est vraiment une question d'histoire, c'est une question de, appelons ça du marketing. C'est vraiment une question de positionnement de l'entreprise sur l'histoire qu'on a à raconter parce qu'au final, tu sais, il y a

⁸ Les neuf enjeux : L'énergie, les matières résiduelles, l'eau, l'approvisionnement responsable, l'innovation, la performance financière, la santé et sécurité, la mobilisation des employés et les implications communautaires.

quelques affaires qu'on va structurer encore au niveau de la gouvernance. On n'a pas de mission vision valeur d'établie, proprement écrite, noir sur blanc, ce n'est pas écrit. »

Cet enjeu prend tout son sens dans le processus de reconnaissance du développement durable autant à l'interne qu'à l'externe. La manière dont l'entreprise présente ses accomplissements ainsi que les valeurs qui les guident représentent un facteur décisionnel crucial parmi les parties prenantes qui l'entoure.

Dans le même ordre d'idées, l'intervenant 9 révèle que le développement durable représente aussi un levier déterminant de mobilisation et de valorisation pour les employés. En effet, selon un sondage interne, le développement durable est le levier de mobilisation qui a l'impact le plus important chez les employés et touche ainsi plusieurs enjeux essentiels au sein de l'entreprise. Il y a une motivation qui se développe entre les différentes usines afin de réussir à atteindre les objectifs lancés par l'organisation en lien avec les enjeux sélectionnés par l'équipe de développement durable. Toutefois, l'entreprise doit faire attention à ne pas perdre la confiance des employés envers le dévouement qu'elle promet pour les pratiques durables. Étant donné que l'historique de l'organisation E se base essentiellement sur une recherche constante de meilleures pratiques de durabilité, elle ne peut se permettre de lâcher prise, à défaut de perdre la reconnaissance de ses employés comme l'explique l'intervenant 9 :

« [...] Puis nous le danger, c'est que les gens sont fiers que l'entreprise soit déjà de même, mais ils s'attendent aussi à ce qu'on en fasse plus. Fait que c'est pour ça que je te disais au début que c'est un levier, mais c'est un danger de perdre des points parce que là les employés, ils vont être un peu déprimés [si nous ne faisons rien]. »

De plus, cet enjeu est en lien avec la difficulté d'interpeler tous les employés à propos de l'amélioration continue de la démarche de développement durable. Il y a ainsi un défi d'interprétation intergénérationnelle où les habitudes et le changement se confrontent. L'intervenant en développement durable de l'entreprise indique une différence entre « le jeune noyau » qui représente les nouveaux employés et une

génération plus jeune et le « gros noyau », c'est-à-dire une catégorie d'employés ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise. Bien que ce « noyau d'employés » soit fier des valeurs de l'entreprise, il y a tout de même un effort à faire lorsque vient le temps d'effectuer certains changements pour répondre aux prérogatives du développement durable. Ainsi, un accompagnement plus soutenu doit être proposé afin que tous les employés se sentent concernés par les changements visés.

En outre, l'organisation E a l'avantage d'avoir été bâtit dès le départ avec des valeurs concordant avec les principes du développement durable ce qui a facilité l'intégration de l'opérationnalisation des activités de l'entreprise dans ce concept. L'organisation a construit une structure cohérente avec ses pratiques durables de sorte à développer un important levier pour le recrutement et la mobilisation de ses employés.

4.6 Organisation F

4.6.1 Construction et mise en œuvre de la démarche

D'emblée, la démarche de développement durable de l'organisation F ne s'est pas construite sous la même trajectoire que les entreprises précédentes étant donné la nature et le mode de fonctionnement particulier des organisations syndicales. Mentionnons à cet effet que la mission et le contexte d'une organisation syndicale font en sorte que le déploiement opérationnel d'une démarche de développement durable ne se structure pas de la même manière. Ceci étant dit, une réflexion sur le développement durable a été amorcée au sein de l'organisation F au même titre qu'au sein des entreprises voulant améliorer leur bilan de durabilité.

Considérant la raison d'être du mouvement syndical, il est compréhensible que le développement durable ait émergé d'une façon embryonnaire par le biais du volet social dans le cas de l'organisation F. Les revendications quant aux conditions de travail considéré par l'organisation syndicale revêtent les aspects sociaux abordés dans le développement durable. En fait, la dimension sociale touche notamment les conditions de travail, mais également le bien-être des employés, les relations avec les

parties prenantes et le dialogue social, tous des volets communément défendus par les organisations syndicales. Toutefois, ces préoccupations n'étaient totalement pas orientées vers une démarche de développement durable. Encore aujourd'hui, ces enjeux sont plutôt insérés dans le volet social, non qu'ils aient été conçus pour le développement durable, mais bien parce qu'ils y correspondent. Il aura fallu attendre après le dépôt du rapport Brundtland pour qu'une vision plus globale apparaisse. Plus concrètement, c'est à partir des années 1990 que s'est développée une certaine prise de conscience au sein de l'organisation syndicale quant aux questions environnementales comme l'explique l'intervenant 10 qui occupe un poste de responsable politique à l'égard de l'environnement et du développement durable :

« Puis je dirais, à l'origine, le dossier de l'environnement, il était pas mal voisin [avec le dossier de santé et sécurité]. Il y a encore beaucoup de liens, là, entre la santé et sécurité puis l'environnement, mais c'était beaucoup en lien avec ça. Puis ça a pris un essor, aussi, dans les années 1990, bon, après le rapport Brundtland aussi, mais lié souvent, même, à des démarches de réorganisation du travail, on a entrepris tout un chantier sur revoir l'organisation du travail puis à la lumière de ça, bien, évidemment, on se préoccupait des questions de santé et sécurité, mais les questions d'environnement sont apparues avec de plus en plus d'acuité à cet égard. »

« C'est là que c'était plus conscient, je dirais. Puis c'est dans ces années- là qu'on a engagé un premier conseiller syndical sur les dossiers d'environnement. »

Ainsi, l'organisation F a acquis les services d'un conseiller syndical pour gérer les dossiers reliés à l'environnement en 1992. En 2011, un deuxième conseiller syndical en environnement a rejoint l'équipe. Par la suite, différentes initiatives ont été mises en branle pour construire entre autres des modules et des formations sur la santé, sécurité et l'environnement et aider à implanter différents comités ayant le développement durable et l'environnement au cœur de ses préoccupations au sein des syndicats locaux. Notons que l'intervenant 10 voit dans la politique d'achats responsable adoptée en 2009 une pièce angulaire de la réflexion sur le développement durable pour l'organisation :

« Projets forts? C'est la politique d'achats responsables. C'est vraiment, je

pense, pour l'organisation, là, ce qui fait que [...] ça s'est pratiqué ».

Cette politique est un plan d'action accompagné d'une stratégie de mise en œuvre et de cibles pour un approvisionnement responsable des produits et des services de l'organisation. D'autres gestes se sont également concrétisés à travers la publication de différents guides sur les matières résiduelles et l'environnement visant à fournir des outils et soutenir les initiatives des syndicats locaux.

Par ailleurs, l'organisation syndicale revendique un développement socioéconomique prenant en compte les questions environnementales qui se traduisent par l'intégration de ses préoccupations dans les modèles de soutien aux entreprises qu'organise l'organisation F grâce à son fond de retraite pour les travailleurs. Ce fond permet une intégration des volets environnementaux, économiques et sociaux dans ses choix de partenariats. Indépendamment de l'organisation F, il a publié jusqu'à aujourd'hui cinq rapports de développement durable.

En somme, l'organisation F a depuis peu adopté une politique interne de développement durable. Cette politique a été entérinée en congrès durant l'année 2015 et est entrée en vigueur au sein de ses services et départements de façon graduelle. Certes, quelques initiatives ont pu se construire au fil des années, mais c'est tout récemment que le vocabulaire du développement durable a été institutionnalisé dans l'organisation à l'aide de la politique interne.

4.6.2 Enjeux et impacts circonstanciels de la démarche

En premier lieu, l'organisation F fait face à un enjeu d'ordre structurel dans la valorisation de la démarche de développement durable avec les syndicats locaux qui lui sont affiliés. L'organisation syndicale peut développer des programmes et conseiller les syndicats locaux, mais elle ne peut les restreindre et les obliger à une quelconque démarche. Elle doit plutôt sensibiliser les acteurs aux différentes initiatives qu'ils peuvent implanter à l'interne, car utiliser un pouvoir de coercition ne correspondrait pas aux valeurs de l'organisation :

« Bien, les syndicats comme tels sont libres, tu sais, les syndicats sont autonomes, mais à partir du moment où on adopte, par exemple, des résolutions en congrès, par exemple, on s’était fixé des objectifs sur le commerce équitable et la consommation responsable [...] puis on s’était fixé des cibles numériques à cet égard-là. Donc après, les syndicats sont libres d’adhérer ou non, ils sont autonomes, là. Donc on ne peut pas y aller par la coercition, puis dire “vous allez poser tel geste”, ce n’est pas comme ça que ça marche, là. Ça, c’est contre-culturel pour nous. » (Intervenant 10)

Ceci étant dit, l’organisation syndicale offre des formations par l’entremise de ses conseillers en environnement et par des formateurs sélectionnés pour ainsi donner l’opportunité aux membres et aux conseillers syndicaux de s’approprier des volets du développement durable. L’organisation offre en quelque sorte des services spécialisés en appui aux membres, aux conseillers et aux syndicats locaux. Le cas échéant, le conseiller peut soutenir l’intégration des pratiques durables au sein du syndicat local et en cas de besoin, les conseillers en environnement peuvent suggérer des pistes d’action pour l’implantation de la démarche proposée. La résultante de cette décentralisation est une flexibilité donnée aux syndicats locaux qui fait en sorte qu’il peut exister un certain décalage entre eux à propos des actions et pratiques déployées. S’en suivent également des syndicats qui peuvent entreprendre des initiatives qui ne sont pas nécessairement proposés par l’organisation en tant que telle.

Par ailleurs, en ce qui a trait plus précisément au rôle de l’organisation syndicale, c’est-à-dire la défense des emplois de leurs membres, il y a un double défi selon les intervenants rencontrés. Tout d’abord, l’engagement que requiert le développement durable, notamment avec les enjeux environnementaux, peut sembler en paradoxe avec certains secteurs d’activités d’entreprises dans lesquels le mouvement syndical est présent. Pour certains, il y a une crainte de voir disparaître des emplois à cause des prérogatives que demandent les principes de développement durable et pour d’autres il y a une dichotomie entre les valeurs défendues par l’organisation syndicale et leur soutien vis-à-vis de métiers qui se retrouvent dans des secteurs d’activités défavorables à l’environnement. Alors, l’organisation F se trouve à devoir trouver une cohérence dans leur discours de développement durable avec celui de la défense

des emplois de leurs membres. Toutefois, pour l'intervenant 10, il y a présence de défi, mais ce dernier se trouve plutôt dans la présentation de cette possible conciliation, et ce, à l'égard de la société et des travailleurs :

« Nous, on est convaincus qu'il n'y a pas de contradiction entre développement durable et emplois, mais je ne suis pas sûr qu'on marque tant de points que ça. Tu sais, on en marque, dans des dossiers particuliers, là, mais dans le débat public, là, sur cette question-là, je pense, que pour beaucoup de monde encore, il y a une contradiction entre les deux. Notre plus grand défi, c'est de convaincre nos membres puis de convaincre la population du Québec qu'on est capable de conjuguer le développement durable, notamment le respect des droits sociaux, le respect de l'environnement avec les emplois, puis en particulier avec le développement d'emplois de qualité puis c'est d'autant plus vrai qu'au Québec, on utilise beaucoup de l'énergie propre. » (Intervenant 10)

Suivant cela, l'autre défi se trouve dans la représentation syndicale des nouveaux secteurs écologiques. En effet, l'organisation syndicale espère trouver des gains dans les nouveaux secteurs de l'environnement et des énergies vertes qui se sont dynamisés depuis les deux dernières décennies. Elle désire augmenter leur présence dans les emplois dits verts, car encore peu sont syndiqués. En fait, lorsqu'il est question d'emploi dans le secteur des énergies vertes, cela se traduit par une performance environnementale bénéfique, mais ne signifie pas que le volet social quant aux conditions de travail des employés et des parties prenantes profitent d'une aussi bonne attention. Ainsi, l'organisation F voit se profiler dans ces secteurs une opportunité de syndicalisation des emplois, mais certaines difficultés ont lieu, notamment la présence d'une génération plus jeune et certaines méthodes de travail non conventionnelles.

En somme, nous avons exposé six différentes démarches de développement durable illustré par les témoignages que nous avons reçus de la part des intervenants rencontrés. Cette présentation avait pour objectif dans un premier temps de mettre en relief les points marquants de chacune des démarches des organisations et par la suite de montrer les enjeux qui accompagnent une telle réalisation contextualisée selon les cas. Ainsi, bien que l'entièreté des entrevues et des tergiversations de l'implantation

des démarches ne puissent être reportées d'une manière exhaustive, les cas présentent les éléments qui sont ressortis de nos rencontres et de nos recherches. Les enjeux qui ont été explicités parmi les six organisations donnent un portrait des défis qui peuvent se pointer dans de telles circonstances. Nous pouvons nous apercevoir qu'une ligne directrice peut guider l'implantation d'une démarche de développement durable, mais cette dernière peut prendre plusieurs formes selon la vision de l'entreprise, son secteur d'activité et sa structure organisationnelle entre autres. Alors, ces différentes propositions du développement durable influencent tous les domaines d'une entreprise, dont, bien entendu, la gestion des ressources humaines. Suivant cela, nous présenterons dans le prochain chapitre le rôle qu'envisagent les intervenants rencontrés pour la GRH dans une perspective de développement durable.

Chapitre 5

La trajectoire de la gestion des ressources humaines à travers le prisme d'une démarche de développement durable

Après avoir présenté les mécanismes d'édification des démarches de développement durable des six organisations faisant l'objet de cette étude, nous pouvons maintenant exposer les résultats obtenus concernant l'implication de la gestion des ressources humaines dans ces démarches. En effet, nous avons pu observer de la littérature sur le sujet que la GRH semble avoir un rôle à jouer dans une démarche de développement durable, mais que la forme de sa participation n'ait pas encore été circonscrite avec précision. Pour cette raison, nous avons décidé de centrer notre analyse non seulement sur les démarches de développement durable, mais également le rôle joué par la GRH. Comme pour les différentes démarches présentées dans le chapitre précédent, l'implication de la GRH à travers le développement durable n'est pas équivalente pour chacune des organisations et elle emprunte plutôt des trajectoires diverses.

Ce chapitre se penchera sur les interprétations que font les organisations de la gestion durable des ressources humaines. Dans cette perspective, nous allons présenter, conformément au schéma par étude de cas élaboré dans le chapitre précédent, les cinq organisations pour lesquelles on note une implication de la GRH dans leur démarche de développement durable. Nous allons aborder dans un premier temps le développement et l'intégration des ressources humaines dans les différentes stratégies de développement durable qui ont été implantées dans les organisations. Par la suite, nous exposerons le rôle de la GRH dans un contexte de développement durable ainsi que les pratiques RH qui peuvent y être associées et intégrées. Ainsi, la contribution de la GRH à la démarche de développement durable va être analysée selon la réalité spécifique de chacune des organisations. Enfin, nous résumerons les enjeux transversaux concernant l'implication des RH dans les différentes démarches de développement durable étudiées.

5.1 Organisation A

5.1.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable

Pour l'organisation A, l'intégration des ressources humaines dans une trajectoire de développement durable a débuté essentiellement avec la question de la diversité. En effet, l'entreprise a voulu se doter dès la fin des années 1980 de programmes encadrant la gestion de la diversité, bien que cela ne se soit pas effectué sous le jargon d'une démarche de développement durable. Un plan d'accès à l'égalité d'emploi a ainsi été créé et des programmes favorisant l'intégration de femmes dans des postes à prédominance masculine et les différentes communautés culturelles ont été mis en place. À cette époque, ce type de programme n'était pas répandu et représentait un défi pour l'organisation qui désirait à travers la composition de sa main-d'œuvre mieux refléter la diversité de sa clientèle. Il y avait alors une volonté de créer une culture d'inclusion au sein de l'organisation :

« Donc, à l'époque, le président-directeur général voulait vraiment déjà bâtir une culture d'inclusion, puis s'assurer que la main-d'œuvre de [l'organisation A] reflétait vraiment la clientèle qu'on dessert. Donc, elle a travaillé très fort dans ce sens-là. Donc [l'organisation A] a été vraiment une pionnière, ce qui fait que très tôt, en matière de diversité, elle a fait des choses que les entreprises, que certaines entreprises, font depuis 5 ans, peut-être 10 ans, mais nous, ça fait 25 ans qu'on est rendus plus loin. » (Intervenant 2)

L'implantation de ces programmes représentait un réel défi de gestion et de changement de mentalités et d'habitudes autant chez les employés que chez les gestionnaires qui s'inquiétaient quant à eux du remplacement de leurs effectifs. Ainsi, pour l'époque, ces changements demandaient une nouvelle forme de coordination dans le processus d'embauche et également un travail à faire à propos des stéréotypes qui pouvaient exister. Comme le paraphrase l'intervenant 2, ce changement n'était pas anodin :

« Le premier plan d'accès à l'égalité à l'emploi, par exemple, il a fallu vraiment

qu'ils écrivent là-dedans : "Quand il va y avoir un congé de maternité, on va remplacer la ressource." Quand on lit ça, en 2015, on fait : "Euh, bien oui, c'est évident", mais à l'époque, c'était une des peurs des gestionnaires. Les gestionnaires, ils disaient : "Mais si j'embauche une femme, puis elle s'en va en congé de maternité, là je vais être pris, je n'aurai plus personne." Ça fait que là, il a fallu que l'entreprise mette ça par écrit, puis ils disent : "Non, non, non, c'est sûr, on va remplacer, il n'y a pas de problème là-dessus, tu vas avoir une ressource. Ça fait qu'empêche-toi pas d'embaucher une femme pour ça." Donc, il fallait faire des choses comme ça parce que c'étaient les enjeux de l'époque, à ce moment-là, effectivement. »

C'est par la suite que le lien avec le volet social du développement durable s'est effectué. C'est par une conjoncture d'évènements que la gestion de la diversité et le développement durable ont pu se regrouper afin de se consolider. D'une part, l'organisation A désirait bonifier sa gestion de la diversité et démontrer de plus forts engagements en ce sens afin de l'inscrire dans son plan stratégique. De plus, l'accès à l'égalité en emploi chez l'organisation A est de pair avec l'accès à l'égalité aux services, c'est-à-dire l'accessibilité universelle auprès des employés et de la clientèle. Bien que ce dossier soit dirigé par le département du service à la clientèle, celui des ressources humaines contribue également par sa connaissance des enjeux légaux et sociaux. D'autre part, c'est en 2010 que la démarche de développement durable de l'organisation a inscrit un important jalon avec la première publication d'un rapport contenant diverses responsabilités et actions à poser. C'est alors avec cette opportunité que la gestion des ressources humaines a pu s'inscrire véritablement dans la stratégie de développement durable de l'entreprise par le biais d'un des chantiers du plan d'action qui s'intitulait « Agir en employeur responsable ». Il y avait alors une série de circonstances favorables à une implication officielle de la GRH dans la démarche de développement durable de l'organisation. En complément à ces dossiers, l'organisation a inclus le volet de la santé et sécurité dans ce même chantier. Cet alignement de pratiques RH fut effectué pour démontrer la priorisation du principe de l'inclusion pour l'entreprise. Comme le résume l'intervenant 2, tous ces éléments se sont regroupés pour en faire un volet important de la démarche de développement durable :

« Bien, effectivement, à ce moment-là, au niveau de la diversité, on cherchait à aller plus loin, à démontrer des engagements, puis à offrir du soutien. Puis en même temps aussi, au niveau des ressources humaines, on travaillait très, très fort au niveau de la santé et sécurité. Dans le plan stratégique de l'entreprise, il y a une priorité qui est d'offrir un milieu de travail sain et sécuritaire inclusif. Donc, pour nous, tout ce qui est développement durable, ça touche, oui, l'inclusion, la gestion dans un contexte de diversité, mais ça touche aussi tout ce qui est santé et sécurité pour nos gens; puis en même temps il se travaillait aussi des choses très importantes, comme revoir les politiques, mettre en place toute une culture de santé et sécurité. Donc, ça aussi, ça s'est fait dans une perspective de développement durable aussi. »

En 2012, une autre étape charnière a consolidé la place de la diversité comme enjeu primordial au sein de l'organisation en lien avec la dimension sociale du développement durable. En effet, l'organisation a adopté une déclaration en matière de diversité et d'inclusion signée par le conseil d'administration et qui comportait cinq engagements. Ces engagements résument une volonté de maintenir une position de leader pour l'entreprise dans ce domaine, de créer un milieu de travail inclusif, de favoriser une juste représentation de la diversité à tous les niveaux, de mettre en place certains mécanismes favorisant une bonne gestion de la diversité et de promouvoir de bonnes pratiques exemptes de discrimination. Cette déclaration a renforcé du même coup ce volet de la gestion durable des ressources humaines qui est directement en lien avec la dimension sociale du développement durable :

« Là, on a une déclaration qui a été signée par le conseil d'administration de [l'organisation A] en novembre 2012, où on vient dire "On s'engage à cinq choses", puis vraiment, tout notre chantier de développement durable est en lien par rapport à ça. Puis ça, ça a été aussi un moteur de se dire : "On ne s'éparpille pas. C'est ces cinq choses-là et on travaille concrètement par rapport à ces cinq engagements-là." [Et] là, on est dans vraiment l'aspect social du développement durable, oui. » (Intervenant 2)

En outre, il y a également un représentant RH qui siège sur le comité de développement durable de l'entreprise, ce qui aide à sensibiliser les autres intervenants aux enjeux de ressources humaines. Ainsi, il y a eu dans un premier temps une réelle évolution des enjeux de la gestion de la diversité et d'inclusion ainsi que celui de la santé et sécurité au sein de la gestion des ressources humaines et c'est

par la suite que ces enjeux ont pu intégrer la démarche de développement durable de l'organisation. Ce processus a permis la collaboration d'une manière officielle entre la GRH et le développement durable.

5.1.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable

Au sein de l'organisation A, la gestion durable des ressources humaines se concentre sur deux champs principaux que sont la gestion de la diversité et de l'inclusion ainsi que la santé et sécurité. Les pratiques RH intégrées dans la démarche de développement durable sont ainsi fortement en lien avec ces enjeux. Mais ces deux volets transcendent toutes les sphères d'activité des ressources humaines malgré que certains professionnels aient comme principales tâches de s'occuper de ces enjeux. Comme l'explique l'intervenant 2, la diversité, par exemple, touche une multitude de secteurs :

« Au niveau de la diversité; ça touche l'ensemble des fonctions ressources humaines parce que la diversité, ce n'est pas juste moi. La diversité, c'est mes collègues de la dotation qui, effectivement, s'assurent que leurs outils d'évaluation ne soient empreints de tout biais, de discrimination, etc., favorisent l'accès à l'égalité à l'emploi. C'est aussi mes collègues des relations professionnelles qui travaillent avec les différents syndicats. C'est aussi mes collègues de la rémunération et des avantages sociaux qui s'assurent que tout notre système de rémunération soit justement inclusif, puis ne pas mettre des barrières à l'accès à l'emploi à certaines personnes. La formation aussi, s'assurer que quand on forme des gens, on n'emploie pas des façons qui empêcheraient quelqu'un d'accéder à l'emploi. Ça fait que la diversité, c'est quand même large; vraiment, ça touche tous les secteurs ressources humaines. »

Ces pratiques de ressources humaines cristallisent le visage de la GDRH au sein de l'organisation A. C'est en quelque sorte les porte-étendards de la GRH au sein du développement durable. Toutefois, il y a d'autres pratiques RH qui sont intégrées dans la démarche de développement durable, telles que la mobilisation et l'implication des employés et des syndicats. Bien que ces pratiques n'aient pas

directement été mises en place grâce à la démarche de l'entreprise, elles permettent une durabilité dans les relations avec les employés :

« Ça a été aussi l'implication de nos employés parce que, dans cette stratégie-là, il y a eu des employés qui ont été consultés. On implique beaucoup, beaucoup. C'est dans les valeurs d'entreprise, ici, d'impliquer beaucoup les gens. Ça fait que ça, c'en est un autre exemple. Dans [le projet W]; il y a eu beaucoup de consultation qui a été faite auprès des employés, des démarches paritaires avec le syndicat, pour justement faire en sorte que ce soit sécuritaire, qui permet [à l'employé] de bien faire son travail. » (Intervenant 2)

Par ailleurs, le département des ressources humaines privilégie un rôle d'ambassadeur pour sensibiliser notamment les gestionnaires et les intervenants du comité de développement durable à la nécessité des pratiques RH durables pour l'organisation :

« Il faut s'assurer, en tant que gestionnaire ressources humaines, que ton groupe de professionnels ressources humaines est tout le temps quelques pas en avant. Il faut qu'ils soient des ambassadeurs. »

« [Et] sur le comité [de développement durable], tout ce qu'il y a là-dedans, on ne peut pas le faire sans nos employés; ça prend nos employés. Donc, il faut quelqu'un des ressources humaines pour venir, justement, réfléchir à comment on va faire ça, comment on va sensibiliser les employés, comment on va les former, qu'est-ce qui est possible, qu'est-ce qui n'est pas possible à cause de lois, conventions, normes, etc. » (Intervenant 2)

Ainsi, l'intervenant RH présent au sein du comité doit s'assurer d'une juste représentation des employés et d'une vigilance à propos des enjeux sociaux qui peuvent être parfois éclipsés parmi les autres préoccupations touchant le développement durable. De plus, grâce à l'expertise que l'intervenant RH détient à propos du droit du travail, il assure que les projets développés par le comité respectent les lois en vigueur. D'ailleurs, un autre rôle détenu par le département des ressources humaines au sein de l'organisation A en est un de soutien. En fait, c'est à titre de service-conseil que la gestion des RH soutient la mise en œuvre de certains projets de développement durable comme l'illustre l'intervenant 2 :

« Oui, c'est en termes de soutien. Par exemple, très concrètement, dans les bureaux administratifs, on va changer les poubelles puis la récupération du papier. Il va falloir que tout le monde d'entre nous, on prenne notre petit bac de récupération, puis qu'on aille le mettre dans le grand bac. Bon, on pourrait dire : "On envoie un mémo, puis ça va être fait." Non. Ça fait qu'il y a une conseillère en gestion de changement qui aide la personne de développement durable à développer la bonne stratégie, puis à regarder les impacts puis tout ça. Alors, on prend ça comme des changements, puis on le soutient de ce côté-là, puis on offre du conseil. »

En somme, l'organisation A s'emploie à intégrer plusieurs pratiques RH au sein de sa démarche de développement durable, mais aligne principalement deux principaux volets à ces dimensions, soit la diversité et l'inclusion ainsi que la santé et sécurité. Le département RH joue alors un rôle de service-conseil où il peut soutenir le développement de certains projets qui requiert ses compétences.

5.1.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable

Les enjeux et les difficultés vécues au sein du département RH durant une démarche de développement durable sont reliés aux pratiques qui ont été mises en place. Dans ce cas-ci, la question de la diversité et de l'inclusion doit être prise en considération. En effet, l'inclusion en milieu de travail demande une flexibilité dans les approches, ce qui peut parfois apparaître comme un défi particulièrement important en contexte syndiqué. Par conséquent, un ajustement de part et d'autre est inévitable et l'effort semble être davantage porté par les gestionnaires qui peuvent se sentir désorienté par les conciliations ainsi que par les accommodements que cela implique comme l'indique l'intervenant 2 :

« L'être humain, il n'aime pas ça, changer, mais je dirais particulièrement dans les secteurs qui sont très syndiqués, comme ici; ici, c'est 97 % de la main-d'œuvre qui est syndiquée. Le syndicalisme, à la base, c'est des principes d'égalité : la même affaire pour tout le monde. Là, on n'est pas à la même place, on est dans l'inclusion et dans l'équité et ça, c'est difficile. C'est difficile. Puis ce n'est pas juste difficile avec les syndicats; même souvent, ils sont plus ouverts. C'est difficile avec les gestionnaires qui, eux, ont le réflexe de : "Tout le monde pareil et je suis juste quand je fais tout le monde pareil." Bien non. Ça fait que c'est ça qui est extrêmement difficile. [...] C'est plus

facile que de dire : “Okay, telle personne a un besoin, telle autre personne a un besoin. Comment on fait pour concilier ça? Comment on fait pour être juste?” »

Malgré que l’approche inclusive au sein de l’organisation A soit intégrée depuis plusieurs années, il y a toujours des adaptations à apporter, car chaque situation d’accommodement est un cas d’espèce. Même au sein du département des ressources humaines, il peut apparaître certaines difficultés quant à la compréhension de l’impact de telles pratiques sur chacune des spécialités. La spécialisation à propos d’un domaine d’activité peut avoir le désavantage de perdre une certaine vision globale des enjeux :

« C’est difficile aussi avec nos propres professionnels en ressources humaines. Je vous disais tantôt, on revoit notre plan d’accès à l’égalité à l’emploi, puis on le travaille de façon multidisciplinaire. Ce n’est pas évident. Les gens, de prime abord, surtout en ressources humaines, les gens deviennent très, très experts, puis ça peut être leur plus grande force comme le plus grand défi aussi en même temps; ça fait que là, mon spécialiste de la rémunération, lui faire lever la tête un petit peu, puis dire : “L’inclusion puis la diversité puis le développement durable, ça me concerne aussi?” » (Intervenant 2)

Cette illustration traduit le travail qu’une telle disposition peut déclencher au sein même du département dans lequel elle a été élaborée. Ainsi, les pratiques durables de ressources humaines imposent une globalisation des enjeux parmi toutes les activités du domaine.

Enfin, un autre enjeu auquel les ressources humaines sont confrontées concerne la mesure des retombées de leurs pratiques qui devient nécessaire notamment pour la réalisation des rapports de développement durable. En effet, étant donné que certaines mesures doivent obligatoirement être rapportées dans ces rapports, des indicateurs doivent être développés afin de mesurer la réalité avec la plus grande précision. Toutefois, créer ces indicateurs est, dans de nombreux cas, une tâche complexe. De plus, certaines limites sont imposées par les experts eux-mêmes qui travaillent sur ces indicateurs, aux aveux de l’intervenant 2 :

« Un grand défi, c'est la mesure. Comment on est capable de montrer les résultats de tout ça. Tu sais, tantôt, je le disais : "Probablement dans ma mobilisation, je vais être capable de montrer quelque chose. Santé et sécurité, c'est là, mais plus large que ça, développement durable, qu'est-ce que ça a amené à l'entreprise?" Ce n'est pas évident de trouver la bonne mesure. [...] Puis en même temps, très souvent dans ces domaines-là, ce que je trouve, c'est qu'on s'impose, en tant qu'experts, nous-mêmes des limites. On veut tellement la mesure parfaite, puis elle n'existe pas. Ça fait qu'à un moment donné, il faut en faire une mesure, puis arrêter de trouver la parfaite »

5.2 Organisation B

5.2.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable

L'intégration des ressources humaines dans la démarche de développement durable a été faite d'une manière instinctive lorsqu'il a été question plus sérieusement d'une coordination et plus concrètement d'un comité et d'une politique pour encadrer ce projet. En fait, lors des pourparlers pour la formation du comité, il y avait une volonté d'inclure plusieurs départements et groupes d'intérêts de l'université et c'est dans cet esprit que la direction des ressources humaines désirait avoir un représentant afin de relever les enjeux sociaux. Cependant, il y avait déjà au sein du département RH un travail qui avait été effectué en amont concernant la diversité et l'équité en emploi. En effet, il y a eu des efforts dès 2007 afin de créer un milieu de travail inclusif et ainsi bâtir un programme d'accès à l'égalité. C'est ainsi que la diversité a été un jalon important dans l'élaboration du développement durable au sein du département des ressources humaines. Bien que les actions pour un milieu de travail plus inclusif n'étaient pas dès le départ reliées avec le développement durable, les valeurs étaient interconnectées comme l'explique l'intervenant 4 :

« On a rédigé un programme d'accès à l'égalité en 2007 et on a fait beaucoup de consultations : des syndicats, des directions académiques – les directions académiques étant les doyens, les directeurs de départements, puis les directions des services administratifs étant les grands services comme les Finances, les Ressources humaines, Services aux étudiants. On avait développé un

argumentaire sur l'importance de se positionner comme un employeur ouvert à la diversité. C'était dans une perspective de développement durable, dans le sens où, je veux dire, on recrute ici puis on a un souci de recruter les meilleurs candidats, dans une perspective de développement durable. Parce qu'on sait qu'en ressources humaines, accueillir et intégrer un employé dans sa fonction, ça requiert quand même de l'énergie autant humaine que financière de la part de l'institution. Ça fait que dès le départ on jonglait avec ces idées-là de développement durable – même si on n'appelait pas ça nécessairement développement durable. »

Alors, lorsque les démarches pour une politique et un comité de développement durable ont commencé en 2012, il y avait déjà eu des programmes et des consultations sur l'accès à l'égalité et l'équité en emploi qui avaient eu lieu pour aller au-delà de ce que requéraient les différentes lois à ce sujet. Et lorsque la politique de développement durable a été conçue, un objectif pour « favoriser la mise en place d'un milieu de vie et de travail juste, accessible, équitable et inclusif » a été défini. C'est ainsi que le département RH a pu imbriquer son module de diversité et d'inclusion au sein de la démarche officielle de développement durable. Il y avait donc au départ une volonté sociale pour se doter de mesures plus avancées en terme d'équité et d'égalité au travail et l'inscription dans un premier temps de cette volonté dans la politique et la participation au sein du comité ensuite a consolidé en quelque sorte la présence de la GRH dans la stratégie de développement durable :

« Oui, c'est ça, une conscience sociale; conscience de dire qu'on fait notre part dans l'intégration aussi des immigrants en emploi. Alors donc quand on a parlé de développer une politique de développement durable, le directeur des ressources humaines m'a dit : il me semble que tu devrais être sur ce comité-là. Ça fait que j'ai dit : bien oui, absolument, moi j'y vois - vraiment un volet important - RH. Puis d'ailleurs, vous le savez, dans notre politique il y a justement l'objectif 3, qui est de "favoriser la mise en place d'un milieu de vie juste, accessible et équitable". Équitable et inclusif. »

« La demande de participation au Comité de développement durable a été comme vraiment une concrétisation qu'on allait en tenir compte dans la politique. Mais la stratégie, elle a été développée avant. [...] Puis pour nous c'est, je veux dire, ça rejoint des objectifs de développement durable "humain". Dans le sens humain du terme. » (Intervenant 4)

En outre, l'intégration des ressources humaines dans la démarche de développement durable a été conduite principalement par la question de la diversité et de l'inclusion, au même titre que l'organisation A, mais dans une trajectoire somme toute assez différente.

5.2.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable

Comme nous avons pu le constater dans le précédent segment, le rôle de la GRH dans le contexte de la démarche de développement durable de l'organisation B est concentré principalement dans la question de la diversité d'une part et dans le soutien au comité quant aux enjeux sociaux d'autre part. C'est donc des pratiques orientées vers l'équité et l'égalité qui traduisent l'alignement des ressources humaines envers le développement durable. En effet, il a été décidé que le plan d'action pour un milieu de travail inclusif allait compter trois principaux axes qui déclinent une série de pratiques à suivre. Le premier axe concerne des « mesures proactives pour élargir notre réseau de recrutement pour embaucher des gens de divers horizons », et ce, par diverses actions comme l'explique l'intervenant 4 :

« Ça fait que tu sais, les mesures proactives pour élargir notre réseau de recrutement : on participe à des salons de l'emploi; des salons de l'emploi soit au Palais des congrès où c'est extrêmement diversifié, mais chaque année aussi il y a un salon de l'emploi pour les autochtones, ça fait qu'on y va. Chaque semaine on diffuse nos affichages de postes externes à un réseau d'à peu près 25 organismes qui travaillent à l'employabilité, soit justement des immigrants, mais aussi des personnes handicapées, des autochtones. On est aussi membre d'un réseau des entreprises pour l'intégration des personnes handicapées. »

Ces mesures ont pour objectif d'intégrer certains groupes sociaux souvent victimes de discrimination à l'embauche, telles que les Autochtones, les immigrants, les femmes et les personnes handicapées. Le deuxième axe de leur plan d'action pour un milieu inclusif concerne « l'élaboration d'outils d'information, de sensibilisation et de formation sur la diversité et l'inclusion ». Ces actions sont essentiellement pour recueillir de meilleures données sur la diversité :

« Bon j'ai mis "mention dans les affichages de nos postes à pourvoir que [l'organisation B] encourage les minorités visibles, etc., à postuler", puis cette année on a ajouté aussi "toute personne de toute orientation et identité sexuelle" – on a élargi notre définition de la diversité, même si on n'est pas tenu par les lois. Puis on est en train d'implanter un système de gestion des postulations en ligne, qui va nous permettre de mieux cibler les postulants à la diversité, en tout cas, vraiment de nous outiller pour savoir vraiment si dans un concours on a vraiment des gens de la diversité qui postulent. Puis s'ils postulent, pourquoi ils ne sont pas retenus en entrevue : est-ce que c'est parce qu'ils ne sont pas qualifiés, c'est quoi ? Mais tu sais, de pouvoir faire du *monitoring* sur nos actions. Puis j'ai mis : amélioration de façon continue de nos pratiques afin qu'elles soient plus inclusives et exemptes de discrimination. » (Intervenant 4)

Enfin, le troisième axe concerne la « mobilisation de la communauté universitaire – organisation d'activités de sensibilisation et de formation ». Cela prend forme essentiellement dans les séances d'accueil où l'intervenant explique la diversité dans une perspective de développement durable et dans différentes activités ponctuelles regroupant la communauté universitaire.

Ainsi, la diversité entre en scène par le biais de ces trois axes qui déterminent les interventions à effectuer. Pour ce qui est du personnel administratif, le département des ressources humaines est disposé à mettre en application ces différentes actions proposées et à soutenir les gestionnaires dans le processus de recrutement. Toutefois, il exerce plutôt un pouvoir de sensibilisation quant au corps professoral étant donné les conventions collectives qui régissent cette profession au sein de l'université. En outre, le rôle de la GRH dans un contexte de développement durable au sein de l'organisation B se trouve à être principalement au niveau de la diversité et de l'inclusion. Bien que le département de la GRH offre également un soutien au comité de développement durable, il ne semble pas avoir d'autres trajectoires qui sont explicitement reliées à la durabilité.

5.2.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable

La reconnaissance de la diversité est un enjeu qui se retrouve dans plusieurs détails comme le précise l'intervenant 4. En effet, il y a un exercice de dialogue et de

communication aussi bien à l'interne qu'à l'externe pour permettre une bonne compréhension de ce que cela implique dans la quotidienneté des tâches. Au même titre que pour l'organisation A et l'interprétation de la diversité dans chacune des sphères du domaine des ressources humaines, l'organisation B doit expliquer les exigences que cela apporte aux différentes administrations de l'université. La répercussion se retrouve ainsi dans le titre de l'équipe et des postes et a une valeur symbolique pour faire comprendre l'importance de cet enjeu :

« C'est vraiment ça, le dialogue social ; on travaille avec l'équipe Acquisition de talents et diversité : même si c'est long, je tiens à ce qu'il soit là. Parce que pour moi les mots sont importants. Parce que si on ne le dit pas quand on en parle, comment on peut faire vivre la diversité? Ça fait que c'est vraiment ça, mon dialogue ici à l'interne; puis avec les employés à l'externe, bien les gestionnaires externes, c'est de leur faire prendre conscience de cette importance-là aussi. » (Intervenant 4)

Donc, le dialogue doit être perpétuellement entretenu avec tous les acteurs pour qu'une telle pratique puisse intégrer de manière intrinsèque les différentes disciplines de l'organisation. Comme le précisait l'intervenant 3 à propos de l'importance de nommer le développement durable dans la composition de l'organisation, l'intervenant 4 le mentionne également pour la diversité qui doit être entendue dans le titre du poste pour que les employés et les parties prenantes puissent identifier la valeur que l'entreprise lui revêt.

Dans un autre ordre d'idée, un recrutement basé sur les besoins à long terme traversé par une intégration adéquate et une préoccupation du bien-être des employés est un bénéfice pour l'entreprise sur le plan économique pour l'intervenant 4. En effet, lorsqu'il est question du croisement des dimensions du développement durable, l'exemple d'un recrutement effectué avec une volonté de durabilité à long terme démontre la profitabilité sur les plans sociaux et économiques. L'intervenant 4 explique que le travail prend forme dès le recrutement de l'employé et continue tout au long de son processus d'intégration et son parcours professionnel, car un individu mal orienté et au mauvais endroit ne fait qu'engranger des ressources monétaires inutilement :

« Les bénéfiques, c'est vraiment de s'assurer que les gens qu'on emploie vont être à la bonne place en fonction des compétences qu'ils ont. Ça, c'est vraiment... Un processus d'embauche c'est long, c'est coûteux, le processus d'accueil aussi, d'accueil et d'intégration; d'où l'importance de s'assurer qu'on met les gens à la bonne place, au bon moment. Ça, c'est vraiment très important. Les bénéfiques, bien tu sais, comme je vous ai dit aussi, si notre milieu est juste, équitable, bien il y a moins de gens qui s'en vont en maladie – c'est très, très coûteux, ça, pour une université, pour toute organisation; puis on en a beaucoup, des gens qui partent en arrêt de travail. » (Intervenant 4)

Il devient alors primordial pour l'organisation B de se préoccuper du bien-être des employés qui a une répercussion non seulement sur la dimension sociale, mais également sur la dimension économique de l'entreprise. Cet exemple illustre le besoin de considérer les dimensions du développement durable dans son ensemble plutôt que d'une manière isolée.

5.3 Organisation C

5.3.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable

Dans le cas de l'organisation C, on parle plutôt d'un arrimage des ressources humaines sur la stratégie de développement durable qui a été enclenché. En effet, le département RH n'a pas bâti la démarche de développement durable, mais s'est lié à elle lorsque la démarche a été officialisée et que des conseillers en développement durable ont entrepris le processus. Il y avait cependant une volonté de la haute direction d'impliquer tous les départements, dont celui des ressources humaines, comme le rapporte l'intervenant 6 :

« En fait, je ne suis pas prêt à dire qu'on a développé une stratégie de développement durable [au sein du département RH]. Je pense qu'on arrime plus nos affaires sur la volonté de l'organisation de montrer ses résultats et de montrer son engagement en matière de développement durable. On n'a pas fait, nous, au niveau des ressources humaines de nouvelles affaires pour se connecter sur le développement durable, on a plus pris nos affaires qu'on fait et

on lui donne une connotation de développement durable et on lui donne un angle de développement durable. »

« C'était davantage la volonté de la haute direction et on est plus partis de l'expertise qu'avait [les conseillers en développement durable], de leur expertise de ce qu'est le développement durable pour s'aligner avec eux et nous, notre implication, c'est qu'on nous a consultés, qu'on soit impliqués dans la détermination de certains indicateurs de performance. »

Toutefois, il semble qu'il était primordial d'impliquer le département RH à la mise en œuvre de la démarche étant donné la place privilégiée que la GRH occupe au sein de l'organisation C. En fait, les responsables en ressources humaines jouissent d'une certaine influence parmi leurs collègues et donc de les intégrer dans la stratégie de développement durable semblait tout indiqué :

« Non, mais ce qu'il faut dire, c'est, puis, je pense que c'est différent chez [l'organisation C] de ce qui se fait, d'ailleurs, c'est les ressources humaines ont une immense crédibilité dans l'organisation et une immense influence comme secteur, comme service. Et c'était incontournable que la mise en place à mon avis d'une approche de développement durable ne pouvait pas se faire en parallèle de ce que font les ressources humaines. » (Intervenant 6)

Ainsi, le département RH était un partenaire qui ne pouvait être éclipsé étant donné la légitimité qu'il possède auprès de la haute direction et des employés. Comme le soulignait l'intervenant 6, ce n'est pas dans toutes les entreprises où il est possible de retrouver une GRH avec autant de marge de manœuvre et d'influence sur la prise de décisions. En surcroît, le responsable RH qui siège au comité de développement durable est l'intervenant lié aux relations avec les employés et avec les syndicats. Cet intervenant procure donc un accès privilégié aux employés pour la coordination du développement durable et son comité. Grâce à cette proximité avec les employés, le développement durable a été expliqué dès le départ aux syndicats qui ont pu prendre part aux discussions. Ainsi, le responsable des relations avec les employés a évoqué la nécessité de rencontrer les syndicats pour expliquer la démarche de développement durable et l'impact que celle-ci pourrait avoir sur la relation de partenariat syndical qui prévaut dans l'organisation C :

« Ce qu'on a fait de différent, c'est la stabilisation qu'on a faite de nos syndicats, on a rencontré nos syndicats et on leur a présenté la stratégie de développement durable de [l'organisation C] en collaboration avec les gens de l'équipe [de développement durable] et on a expliqué au syndicat la nature de ce que c'était, puis c'est quoi le développement durable, puis on a expliqué comment le partenariat avec notre syndicat, la santé-sécurité, la formation, la gestion de l'absentéisme, la gestion de la présence au travail s'intègrent dans cette dimension-là de développement durable. On a comme donné un sens pour nos syndicats à ce qu'était le développement durable parce qu'eux aussi, ils voyaient ça comme une affaire d'environnement, c'est une affaire de GES, puis comment nous on est touchés là-dedans, bien, on leur a expliqué que le partenariat, parce qu'ici on a une approche de partenariat avec nos syndicats, comment ça faisait partie de la stratégie de développement durable, puis qu'établir des relations durables avec nos syndicats, ça fait partie du développement durable. » (Intervenant 6)

Cette illustration montre que la GRH est un catalyseur afin d'inclure les employés et les syndicats dans le processus de discussion à propos de la démarche entreprise par l'organisation. Quoique les orientations soient prises par la coordination et le comité de développement durable, la démarche a été incluse dans le dialogue syndical afin de créer une cohésion avec l'approche de partenariat qui prime entre les deux parties. Cette collaboration est d'autant plus importante, car l'organisation C compte près des deux tiers de ses employés qui sont syndiqués.

En somme, l'intégration des ressources humaines s'est nouée de façon notoire avec la stratégie de développement durable à l'aide du rapport GRI qui exige des indicateurs précis afin d'évaluer la performance sous les angles des trois dimensions; sociales, environnementale et économiques. Ainsi, l'organisation C se différencie des entreprises précédentes grâce à la position occupée par le responsable RH qui collabore au comité de développement durable et qui procure une porte d'entrée directe aux employés et aux syndicats.

5.3.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable

Nous avons pu apercevoir que le rôle du département des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable dans l'organisation C était, dans un premier temps, de soutenir l'équipe de développement durable et ensuite de créer une courroie de transmission avec les employés et les syndicats. Il assure un soutien en tant que partenaire qui prend forme dans différentes actions, entre autres dans la communication des projets de développement durable. En effet, c'est habituellement les responsables du développement organisationnel qui s'occupent du volet des communications en lien avec les ressources humaines et qui collaborent avec l'équipe de développement durable lorsque certains projets nécessitent une transmission d'informations aux employés. Il y a alors une collaboration qui s'affiche entre les deux départements. De plus, le département RH participe au déploiement des activités en développement durable de façon implicite étant donné la mobilisation que cela requiert :

« Ça allait de soi à mon avis à cause de la place qu'a la gestion des ressources humaines dans l'organisation à cause de l'importance que prend la mobilisation dans toute la stratégie de l'organisation, à cause des valeurs de l'organisation dont l'une est le respect, tout ça a fait en sorte que d'emblée, je pense que les gens qui ont eu à réfléchir à comment on aligne la stratégie de développement durable, c'était inévitable que ça passait aussi par notre secteur, puis notre direction. »

Par ailleurs, bien que la GRH au sein de l'organisation C n'ait pas de principaux champs de pratiques qui cristallisent leur implication dans la démarche de développement durable, elle propose toutefois plusieurs actions qui vont dans le même sens et qui ont été converties en indicateurs pour se retrouver dans les différents rapports de l'entreprise. En effet, ces rapports de développement durable présentent des indicateurs de pratiques durables de RH qui permettent de suivre leurs performances. Il y a toutefois quelques pratiques RH qui ont été sélectionnées par l'entreprise et qui sont liées au développement durable. Premièrement, il y a une forte préoccupation à propos d'un recrutement exempt de toute forme de discrimination.

Un programme d'accès à l'emploi pour les femmes a été effectivement mis sur pied afin de pouvoir intégrer les postes traditionnellement masculins. Ainsi, des indicateurs ont été créés dans cette logique afin de suivre les étapes et les retombées de ce programme. De plus, le département RH s'investit dans un projet de formation avec certaines institutions d'enseignement de niveau secondaire afin de contrer le décrochage scolaire et du même coup avoir une main-d'œuvre qualifiée pour ces différents postes :

« Bien, on s'investit de plus en plus, on veut s'investir de plus en plus en matière de formation et d'arrimage avec les institutions d'enseignement. On a entre autres [un] projet, qui est à ses premiers balbutiements, où on accompagne des élèves du secondaire, idéalement des élèves qui sont dans une démarche possible de décrochage, pour leur créer l'engouement d'obtenir un diplôme de secondaire cinq parce que c'est le minimum qui est requis pour travailler chez [l'organisation C] et ce qu'on veut créer avec le partenariat des commissions scolaires, c'est un arrimage pour dire bien, on va vous accompagner. Parce qu'ici, on a l'avantage d'avoir à peu près tous les métiers possibles. »
(Intervenant 6)

Ce projet s'incorpore dans la dimension sociale du développement durable et la GRH se voit être un des acteurs importants dans ce type d'initiatives. Par ailleurs, la santé et sécurité au travail représentent un autre volet des ressources humaines qui est inclus dans la démarche de développement durable. L'angle qui est donné toutefois à ce volet est la responsabilisation de la sécurité par chacun des employés. Le département RH veut transcender le milieu traditionnel de travail pour également former leurs employés à l'importance de la prévention d'accidents dans le milieu de vie de leurs employés. L'intervenant 6 donne comme exemple que : « si on force nos gens à mettre leur casque de sécurité, leurs bottes quand ils viennent travailler, mais qu'ils tondent leur gazon en sandales le samedi matin, on a un petit peu manqué notre coup ».

Enfin, le bien-être psychologique des employés est une préoccupation de l'organisation C qui cadre dans la démarche de développement durable. En effet, l'entreprise mise sur cette pratique afin d'assurer une santé à long terme pour ses employés qui aura une répercussion sur leur productivité et sur le taux d'absentéisme.

Pour bâtir ce programme de sensibilisation et de formations, l'organisation s'est entre autres inspirée d'un modèle qui prévaut au sein des syndicats de ses employés et a donc collaboré avec eux afin de construire le leur dans une démarche collaborative. Les gestionnaires sont formés d'une part, pour les responsabiliser à leur propre santé psychologique et d'autre part, afin de détecter en amont les situations susceptibles d'engendrer des absences à long terme. Comme l'indique l'intervenant 6, l'organisation C investit dans cette pratique de GDRH :

« Même chose au niveau de la santé psychologique. On met énormément d'efforts à démystifier le volet de la santé psychologique. En termes de développement durable, appelons-le comme ça, on prend le pari qu'à court terme, notre niveau d'absence pour problème de santé psychologique va augmenter parce qu'on pense qu'on a des gens qui n'osent pas encore admettre qu'ils ont des problèmes, puis qui vont vivre des fois des situations de présentéisme, puis on pense que plus les gens vont se donner le droit de nommer qu'ils ont des problèmes, qu'ils ont un enjeu, bien sûr, ils vont peut-être s'absenter pendant un certain temps, mais ils vont s'absenter moins longtemps que s'ils attendent, puis qu'ils sont dans le déni, puis qu'ils ne se donnent pas le droit parce que l'organisation ne les *légitimise* pas. Nous, on veut légitimer les gens à dire j'ai besoin d'aide, aidez-moi. »

En outre, le département RH joue un rôle de partenaire dans la démarche de développement durable et agit comme courroie de transmission auprès des employés grâce à la position du responsable RH qui siège au comité de développement durable. Plusieurs indicateurs ont pu être créés afin de suivre les pratiques durables RH dans les différents rapports de l'entreprise.

5.3.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable

Le développement durable, par le biais du rapport GRI, a eu une répercussion sur la diffusion et la préoccupation des enjeux de ressources humaines dans l'organisation C selon l'intervenant 6. Étant donné que le rapport en conformité avec les exigences du *Global Reporting Initiative* nécessite d'observer les indicateurs de toutes les dimensions du développement durable, il y a une appropriation collective qui s'effectue autour de chacune des pratiques suivies. Au même titre qu'illustre son

collègue à propos des bonnes pratiques en développement durable, l'intervenant 6 développe sur le décloisonnement des aspects RH :

« Bien, je ne dirais pas que c'est l'approche développement durable qui a créé ça, mais l'existence du rapport GRI - développement durable, la façon dont les gens travaillent, je vous dirais que ça nous oblige encore un peu plus à faire preuve de rigueur dans la gestion de nos aspects ressources humaines. C'est comme un élément de plus. Tu sais, on s'occupe de la fréquence de nos accidents, de la gravité, on fait de la prévention parce que c'est important, c'est important pour nos gens, puis c'est important dans les valeurs, mais c'est aussi important parce que c'est aussi maintenant un élément qui fait partie de la stratégie de développement durable. C'est comme si ce n'est plus qu'une *bibitte* RH et plus que ça. [...] Le développement durable, je dirais que c'est un aspect qui permet une appropriation d'autres acteurs de nos indicateurs qui jusque-là nous étaient propres. »

Concrètement, le développement durable a pu exposer les dynamiques des relations de travail de l'entreprise. Basée sur un partenariat syndical, l'organisation C mise sur la collaboration avec les syndicats pour ainsi proposer un environnement de travail serein. Cependant, ce n'est pas tous les acteurs qui ont accès à cette cohésion qui s'est créée entre l'employeur et les syndicats. Bien qu'ils vivent les répercussions positives de ce partenariat, la plupart des gestionnaires et des employés ne rentrent pas dans cette réalité syndicale. C'est ainsi que l'intervenant 6 explique que le processus de la mise en place de la démarche de développement durable a permis, entre autres, à un conseiller de développement durable de visualiser la façon dont prend forme ce partenariat. Au final, cette immersion a eu une résonance dans la manière de traiter avec davantage de rigueur les ressources humaines au sein de la démarche et du comité de développement durable. Pour l'intervenant 6, les relations de travail, tout comme les autres pratiques RH, doivent être entretenues par tous les acteurs de l'entreprise :

« Le partenariat avec nos syndicats, ce n'est pas une affaire qui appartient rien qu'aux RH, ça doit appartenir à toute l'organisation. Bien sûr, c'est nous qui incitons à, mais avec l'implication du développement durable où on donne une vision plus large, c'est qu'on voit que d'autres joueurs s'intéressent à ça. [Le conseiller de développement durable] est allé faire des présentations à nos partenaires syndicaux, à notre exécutif syndical, fait qu'il a plus vu, lui, c'était

quoi le partenariat, puis comment ça se vit dans notre organisation, puis ça, je trouve ça assez génial. Ce n'est pas que les spécialistes des ressources humaines qui devraient faire des relations de travail. D'autres joueurs doivent le faire. »

Au demeurant, le développement durable s'est retrouvé être en quelque sorte un levier afin de faire reconnaître les ressources humaines et leurs pratiques au sein de l'organisation C.

5.4 Organisation D

5.4.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable

Pour l'organisation D, le département des ressources humaines n'a pas été implicitement impliqué dans la construction de la démarche de développement durable. Bien qu'il y ait des échanges entre l'équipe de développement durable et le département des ressources humaines, il n'y a pas de réelle synergie qui s'en dégage. Une simple mise en commun de certaines pratiques RH avec la démarche de développement durable est abordée. En fait, ce processus peut s'expliquer notamment par le caractère centralisateur de l'équipe de développement durable qui compte plusieurs employés et qui gère tous les aspects qui intègrent la démarche. En conséquence, l'équipe de développement durable émet des principes directeurs et vont chercher l'information qui lui est pertinente dans chacun des secteurs de l'entreprise :

« Oui, bien, dans le fond, c'est que le développement durable, c'est plus intégré que par-dessus, donc c'est-à-dire que, évidemment, notre plan, notre stratégie RH n'est pas découpée en fonction de comment elle rentre dans le développement durable, on a une stratégie RH qui est plus justement en fonction des principaux processus de gestion des ressources humaines, mais ce faisant, on s'assure qu'elle répond aux principes directeurs, puis aux attentes de développement durable, plus sur le volet social, évidemment. »
(Intervenant 8)

Mentionnons aussi que l'analyse de pertinence qui permet de trouver les enjeux les

plus préoccupants pour les parties prenantes de l'entreprise ne mettait pas la catégorie « emploi et conditions de travail » dans celles à traiter étant donné le peu d'intérêt que l'on avait porté à son égard. Cette exclusion des enjeux à traiter dans le rapport de développement durable de 2015 est largement due par le fait que les conditions de travail qui sont octroyées par l'organisation D sont considérées habituellement au-dessus de la moyenne :

« Donc on est vraiment au-delà de ce qui est obligatoire entre guillemets puis ce qui est attendu dans un plan normal de développement durable. Donc c'est pour ça que ce n'est comme pas une inquiétude, puis ça ne devient pas un critère qui va nous faire modifier nos façons de faire parce que les programmes, les stratégies, les critères qu'on se donne en RH sont déjà bien supérieurs à ce qui est les critères minimaux qui viennent avec le plan. » (Intervenant 8)

Ainsi, de par le fonctionnement de l'équipe de développement durable et par les pratiques RH qui ne semblent pas être une priorité à améliorer, il s'avère que le département des ressources humaines n'a pas réellement été intégré dans la démarche de développement durable. La GRH, dans ce cas-ci, a plutôt fait ressortir ses pratiques durables pour que l'équipe de développement durable puisse suivre l'évolution de celles-ci.

5.4.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable

Dans le cas présent, la GRH ne semble pas avoir un rôle bien précis dans la stratégie de développement durable de l'organisation D. Le département RH établit sa propre stratégie et par la suite propose les pratiques qui peuvent concorder dans un contexte de durabilité à l'équipe de développement durable pour qu'elle puisse les rajouter à leur bilan. Mais il ne semble pas avoir des propositions réelles qui viennent de part et d'autre pour proposer de nouvelles initiatives d'ordre RH dans l'objectif de les faire intégrer dans la démarche de développement durable :

« Mais on n'a pas, en tant qu'unité responsable du plan d'action de développement durable, je ne peux pas, moi, solliciter les RH en disant vous

devriez faire plus, puis proposer une action. On peut leur parler en disant est-ce que vous avez quelque chose chez vous, est-ce qu'on peut faire valoir ce que vous faites déjà de la meilleure façon, est-ce qu'à ce moment-là, ça peut vous aider vous à viser un objectif peut-être un peu plus ambitieux, puis comme il devient visible à travers le [plan d'action de développement durable], il y a des gens qui nous utilisent comme ça à l'intérieur de l'entreprise. » (Intervenant 7)

À la lumière des résultats, le département RH semble plutôt avoir un rôle d'intermédiaire que de partenaire. Il peut intervenir à la demande de l'équipe de développement durable ou établir les actions que le département a entreprises, mais la GRH n'a pas de rôle assumé au sein de la démarche de développement durable. Comme l'indique l'intervenant 8, le rôle est pleinement endossé par l'équipe qui chapeaute la stratégie de développement durable :

« Bien, dans le fond c'est l'équipe ici corporative qui a le rôle officiel, mais ils le font en collaboration en venant chercher l'information avec nous en captant des choses qui sont déjà faites, puis tu sais, c'est continuellement un échange. Eux, ils vont émettre, ils vont nous faire connaître si on veut les principes directeurs de la stratégie [de développement durable], etc. Nous, on va dire voici ce qu'on fait qui va dans ce sens-là. C'est ça, fais que c'est un arrimage continu, mais la responsabilité officielle, c'est vraiment à l'équipe corporative [que cela revient]. » (Intervenant 8)

À l'image des autres organisations traitées, la diversité et l'égalité des chances en emploi sont une des catégories qui est citée comme pratique durable RH. Le taux de représentation féminine est notamment un des indices qui est relevé dans le rapport de développement durable de l'entreprise. Conséquemment, ce programme d'accès à l'emploi teinte l'ensemble du processus de recrutement :

« Donc par rapport aux différents éléments qui sont mentionnés là, effectivement, au niveau de la dotation, c'est beaucoup le programme d'accès à l'égalité en emploi qui vient teinter, si on veut, le processus de dotation comment on s'assure que dans la façon qu'on fait du recrutement autant dans la manière qu'on s'affiche, puis qu'on sélectionne les gens que dans le choix final des personnes qui sont embauchées, on le fait d'une façon qui est socialement équitable, donc qui donne l'accès à l'emploi à tout le monde au niveau de l'ensemble des employés [...] » (Intervenant 8)

Les autres éléments RH liés à la durabilité en contexte organisationnel qui se retrouvent dans le rapport de développement durable de 2015 sont l'indice d'engagement, le taux de fréquence d'accident de travail et le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation. Ces indicateurs se retrouvent dans la stratégie de développement durable, mais ils sont substantiellement suivis et soutenus par le département des ressources humaines. En somme, même si les pratiques RH pourraient être totalement intégrées dans la démarche de développement durable de l'entreprise, il y a plus ou moins de partenariat comme l'indique cet énoncé de l'intervenant 8 qui explique que les enjeux RH et leurs indicateurs sont suivis essentiellement que par leur département :

« Ça va être beaucoup plus [mené] par les enjeux ressources humaines traditionnelles dans le sens que c'est les mêmes thèmes, mais la nature des enjeux évolue dans le temps, les capacités de recrutement, mobilisation des employés, performance des employés, donc taux d'accident, etc., c'est en faisant l'analyse de ces indicateurs RH là qu'on va déterminer comment on continue à améliorer ce qu'on fait. »

En outre, le département RH a un rôle plutôt effacé dans la démarche de développement durable de l'organisation D, mais cela ne signifie pas nécessairement que les pratiques RH n'en sont pas plus durables. En fait, la stratégie des ressources humaines et celle du développement durable semblent essentiellement s'aligner que pour quelques éléments sans toutefois avoir un grand déploiement.

5.4.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable

La conciliation entre les dimensions du développement durable représente un enjeu fréquent pour l'organisation D qui doit jongler avec les intérêts de plusieurs parties. En fait, il y a un arbitrage qui doit se faire entre les volets sociaux, environnementaux et économiques. Dès qu'un projet est lancé, il y a notamment une négociation pour concilier habituellement les dimensions sociales et environnementales avec l'économique. Plus précisément, dans le cas des pratiques de ressources humaines, les

moyens financiers sont un facteur qui influence la prise de décisions, comme l'illustre l'intervenant 8 :

« Donc, des fois, quand tu veux intégrer des personnes handicapées au travail, toujours en allant chercher les exemples pointus, bien, les fois où tu as besoin d'intégrer une personne qui est en fauteuil roulant ou qui est malentendante, etc., bien, ça peut exiger des remaniements, tu sais. Et là, le développement durable, c'est le fameux dessin qu'on est habitué de voir, l'intégration des trois cercles, bien, il y a une négociation tout le temps entre, si je prends cet exemple-là, c'est le volet social, mais tu as le volet économique que tu dois tenir compte aussi. Fais que je pense que comme vous l'avez dit très justement, en tout cas, moi, je n'ai jamais vu dans l'entreprise des gens bornés, fermés, puis encore moins un groupe complet, mais quand tu arrives avec des cas précis, bien, tu as la négociation entre ces différentes zones-là. L'arbitrage doit être fait. »

Au demeurant, cet arbitrage prouve toutefois que l'organisation est bel et bien dans une démarche de développement durable comme le rappellent les intervenants rencontrés. Les négociations autour d'enjeux et des projets à implanter démontrent qu'il y a un intérêt à ne pas considérer seulement le volet économique. Ainsi, la GRH peut être servie avec une meilleure acuité selon les intervenants, car elle bénéficie de l'attention mise de l'avant à propos de la dimension sociale.

5.5 Organisation E

5.5.1 Construction et intégration de la gestion des ressources humaines au sein de la démarche de développement durable

De la même façon que la démarche de développement durable est devenue une nécessité pour l'entreprise, l'intégration de la gestion des ressources humaines a également été réalisée suite aux pressions concurrentielles et aux demandes de parties prenantes. Cependant, aucune ligne directrice n'était présente pour rassembler les actions qui étaient entreprises. Ainsi, c'est suite à certaines demandes que la démarche s'est concrétisée, accompagnée de certains éléments de la GRH. La diversité est un enjeu important pour toutes les entreprises et l'intervenant 9 explique

notamment que les fournisseurs américains ont posé des questions à propos d'une politique à ce sujet :

« Il faut que tu aies des postes de minorité visible à la haute direction, tu sais, c'est plus présent, fait que ça, c'est fait aux États-Unis, tu sais, d'emblée, mais on n'a pas de politique écrite qui fait que, qui dit qu'on prête attention à ça, on est en train de réfléchir avec les ressources humaines à savoir comment est-ce qu'on pourrait mettre ça en place, dans le sens où est-ce qu'on le fait déjà informellement, mais on ne l'a pas décrit sur papier, mais là nos fournisseurs aux États-Unis, nos clients aux États-Unis commencent à nous le demander. "Avez-vous une politique de diversité?" »

La GRH a donc intégré la trajectoire du développement durable par les préoccupations générales qui se dessinaient à ce propos. Ce faisant, un comité de pilotage a été créé lorsque la démarche a pris son envol en 2009 et intégrait des acteurs de différents secteurs, dont le département RH qui était présent afin de considérer les enjeux sociaux pouvant être inclus dans la stratégie de développement durable. Donc, dès le départ, la GRH était présente aux discussions et faisait partie intégrante de la démarche comme partenaire au même titre que les autres secteurs de l'entreprise. Du reste, les ressources humaines ont été interpellées au sein de l'organisation E par le biais de la mobilisation afin d'engager les employés dans la démarche. En effet, la mobilisation a permis une forte intégration de la GRH dans le discours du développement durable de l'entreprise. Plus précisément, la mobilisation est un chantier important de la stratégie de l'organisation. On retrouve donc un conseiller de développement durable de l'entreprise au sein du comité de mobilisation afin de nouer plus concrètement cette pratique à la stratégie. En conséquence, l'organisation E semble avoir fait de la mobilisation une priorité pour le développement durable qui y est interrelié. En fait, l'engagement des employés est un prérequis pour qu'une démarche de développement durable puisse bien fonctionner dans une entreprise, mais dans ce cas-ci, le développement durable est aussi un fort levier de la mobilisation pour l'organisation E :

« Beaucoup, beaucoup. Tu sais, dans notre questionnaire, notre sondage mobilisation, c'est un des points qui ressort le plus fort. En fait, c'est le levier qui ressort le plus fort, puis c'est le levier qui aurait le plus d'enjeux où est-ce

que si admettons on perd cette reconnaissance-là, on a le plus de risques admettons que nos employés soient démobilisés. »

Au demeurant, la GRH a intégré la démarche de développement durable par le besoin de répondre à certaines prérogatives que des parties prenantes demandaient à l'organisation E, mais la mobilisation confère un rôle important pour le département RH qui fait de lui un partenaire non négligeable dans l'atteinte des objectifs lancés par la stratégie de l'entreprise.

5.5.2 Rôle de la GRH et description des pratiques RH orientées vers le développement durable

L'importance de certains enjeux attribue au département RH un rôle de partenaire, et ce dès le départ de la démarche de développement durable. En effet, l'entreprise a choisi pour le premier rapport quatre objectifs qui ont été sélectionnés pour donner suite à des consultations avec ses parties prenantes. Dans un premier temps, la sensibilisation à l'importance du développement durable par le biais d'une vision commune a été soulevée par l'organisation. Cet objectif comportait des formations et une communication envers les employés afin d'expliquer le rôle du développement durable. Bien que le volet des formations et de la communication relevait essentiellement de l'équipe de développement durable, la GRH a été fortement appréhendée pour faire de l'engagement des employés une priorité de la stratégie. En effet, le deuxième objectif était d'améliorer le taux d'engagement des employés. À ce propos, comme mentionné dans la dernière sous-section, il y a dans ce cas-ci une interrelation entre le développement durable et la mobilisation. Ainsi, le développement durable est un levier majeur afin de créer un sentiment d'appartenance auprès de l'entreprise et a un impact direct sur la fierté des employés de travailler dans l'entreprise, comme l'explique l'intervenant 9 :

« Au-delà du fait que tu sais être bon pour l'environnement, il faut le faire, puis c'est correct, mais je pense que ta récompense après ça c'est de savoir que tes employés sont fiers de travailler pour une entreprise comme ça. Fait que tu sais, des fois, c'est que tu en fais, puis tu fais juste raconter ton histoire,

puis ça te fait une fierté, ça t'amène une fierté, bien moi je le vois beaucoup comme ça. »

Le troisième objectif se traduisait en pratique de santé, sécurité et bien-être des employés. La GRH a été interpellée pour mettre en place un programme d'aide aux employés ainsi qu'un programme d'activité physique. Enfin, le dernier objectif relève de l'implication communautaire auprès des unités de travail et des employés. Il y a eu dès le départ un défi de porter des actions auprès de la communauté qui devait être relevé par différentes unités. Dorénavant, l'organisation E veut aller au-delà de cette initiative pour impliquer individuellement les employés à effectuer quelques heures de bénévolat par année, ce qui serait inscrit comme tâche dans chacun des postes. Cependant, il y a certainement un défi de logistique et de mobilisation autour de cette initiative :

« Oui. Essayer de convaincre la haute direction de faire que les employés s'impliquent, tu sais, au-delà du fait qu'on s'implique sous forme monétaire, tout ça, puis que tu sais il y a un petit noyau qui s'implique, mais comment on le fait pour que tout le monde de Cascades s'implique, fait que tu sais ça c'est un travail de longue haleine parce que tu dis bien, vais-je payer un employé pour qu'il aille travailler dans la communauté, après ça il faut que je le remplace sur la chaîne, tu sais, fait qu'il y a un enjeu logistique, mais là c'est plus accepté, fait qu'on va commencer à travailler plus comme ça. »
(Intervenant 9)

Le département RH est impliqué dans ce projet dans un premier temps par la nécessité de gérer les conflits d'horaire et de remplacements des employés et ensuite par la motivation des bénévoles qui devront prendre part à des actions communautaires à l'extérieur du milieu de travail. Dans ce contexte, l'équipe de développement durable et celle des ressources humaines travaillent en collaboration.

Par ailleurs, pour certains gestionnaires, l'organisation E a entrepris de relier leur rémunération à certains objectifs de développement durable. Par conséquent, l'évaluation de rendement inclut des critères de développement durable, le tout géré par les ressources humaines :

« Tu sais juste les ressources humaines, on a travaillé beaucoup l'évaluation justement pour être sûr qu'admettons le processus de rémunération soit attaché à l'atteinte d'un objectif de développement durable pour ce ça soit tout, c'est tout relié maintenant. Ça ne l'était pas avant. Fait que tu sais les RH sont beaucoup impliquées. »

Le rôle de la GRH dans le contexte du développement durable de l'organisation E en est donc un de partenaire qui soutient les projets pour lesquels elle peut être impliquée sans toutefois avoir une pratique durable privilégiée.

5.5.3 Enjeux de la GRH au sein d'une démarche de développement durable

Au même titre que pour la mobilisation, le développement durable est perçu par l'organisation E comme un moyen d'attraction pour de nouvelles candidatures. D'ailleurs, avec l'arrivée de plusieurs entreprises qui désirent s'approprier une part du marché grandissant du développement durable, l'organisation E veut mettre de l'avant ses valeurs historiques afin d'attirer de nouveaux employés qui partagent la même vision de la responsabilité d'une entreprise. C'est pourquoi l'intervenant 9 mentionne que l'attraction de nouveaux talents réside en grande partie dans la communication à propos de la bonne réputation de l'entreprise en tant que citoyen corporatif :

« Oui, beaucoup, beaucoup, beaucoup. Je pense que c'est un enjeu principal. Qu'est-ce qui fait que toi tu viendrais postuler chez [l'organisation E] au lieu de postuler chez [l'entreprise Z] admettons, tu sais, pourquoi tu voudrais aller donner ton expertise, puis ton expérience de vie à une entreprise comme la nôtre versus une autre entreprise? Comment tu fais pour attirer des talents? Qu'est-ce qui fait qu'une personne veut postuler sur un poste? Je le sais, j'en jase avec les nouveaux employés chaque année, pourquoi tu es venu travailler chez [l'organisation E], qu'est-ce qui a fait que tu es venu? Tu sais, puis je jaisais avec, puis j'accompagne, je forme un peu les employés sur le développement durable, les nouveaux employés qui rentrent, puis tu sais vraiment on placote, puis c'est quoi votre vision, tout ça, puis les employés, s'ils viennent travailler chez nous c'est parce qu'ils ont dit moi, un jour, je veux travailler pour eux autres, tu sais. »

Toutefois, l'entreprise se retrouve parfois à être confronté à des réticences de la part d'employés à propos d'initiatives responsables et durables. En fait, il semble d'une part, exister un certain décalage générationnel quant aux questions de développement durable et d'autre part au coût individuel que cela peut engendrer. En effet, comme l'illustre l'intervenant 9, il peut être difficile de rejoindre tous les employés lorsque l'effort demandé conçoit une matérialisation monétaire :

« Exemple de même, l'autre fois j'ai un nouvel employé qui dit : "Pourquoi on n'a pas de café équitable?" Il m'a dit : "Pourquoi on n'a pas de café équitable dans les cafetières, dans les machines à café, tu sais?" Fait que j'ai dit bien parce qu'il y a un petit coût rattaché à ça, un petit extra, puis les employés, bien, ils ne veulent pas le payer, l'extra. On a fait le test, on a mis du café équitable, il coûtait 10 cents plus chers, puis le monde n'en achetait pas. Fait que finalement, à moment donné, le gars du café, on a eu la discussion de dire bien, on va l'enlever, il ne se vend pas, tu sais. Fait que hein, pour vrai? Bien oui tu sais. Tu fais le test à moment donné. »

Il est toutefois probable que les employés se seraient accommodés facilement de ce petit changement si l'entreprise avait assumé les frais.

En définitive, le cœur de l'enjeu se retrouve parmi les employés et leur attitude vis-à-vis ce que propose l'entreprise comme démarche de développement durable. Ainsi, l'organisation E mise sur l'apport des employés pour alimenter la stratégie de développement durable et les projets qui la constituent. L'équipe de développement durable et celle des ressources humaines collaborent dans cette optique afin de créer une mobilisation derrière les initiatives qui résultent de la démarche. Au final, les employés sont une partie prenante essentielle à considérer dans tous les aspects de la démarche pour l'intervenant 9 :

« Oui, bien moi, oui. Bien, je pense que tout le monde oui, mais tu sais on a décidé d'axer vraiment nos énergies sur [les employés]. [...] Tu sais, ils peuvent répondre aux questions, ils ont des bonnes idées, ils comprennent. Moi, je priorise beaucoup eux autres. Je le sais que ce n'est pas mes seules parties prenantes, puis au final, on est une entreprise, puis on vend, fait que tu sais, je pourrais axer mon énergie sur des clients, sauf que nous on a la façon de penser que si tes employés, ils ne sont pas motivés puis ils ne sont pas mobilisés, ton produit, au final, ils ne seront peut-être pas aussi productifs

pour le fabriquer [...] Moi, je crois beaucoup en eux, c'est ça ton levier qui va faire que ton produit va être bon, ta machine, elle va marcher différemment parce qu'il y a quelqu'un qui va avoir été motivé à penser à changer le processus au lieu de juste que ça marche de même. Implique-les au *bottom line*, puis tu vas voir que ça va remonter à moment donné. »

Pour conclure, nous avons illustré le cas d'intégration de la GRH au sein d'une démarche de développement durable de cinq organisations. Nous avons fait ressortir premièrement la construction et l'intégration de la gestion des ressources humaines dans une démarche de développement durable pour ensuite démontrer ce que pouvait être le rôle de la GRH dans un tel contexte. De plus, les pratiques RH liées aux démarches de développement durable ont été mises en exergue pour constater que certains enjeux retiennent l'attention plus que d'autres, soit la diversité et l'inclusion ainsi que la santé et sécurité au travail. Enfin, plusieurs défis sont présents lorsqu'une organisation tente d'introduire les enjeux de la GRH parmi la stratégie de développement durable. En outre, le succès de l'intégration de la GRH dans la démarche de développement durable passe en partie par le pouvoir et la légitimité qu'elle détient au sein de l'organisation. Afin d'étudier ces enjeux, nous terminerons avec une analyse transversale qui complètera la partie de la présentation des résultats.

Chapitre 6

Analyse transversale

Dans ce dernier chapitre, nous allons porter un regard transversal sur les démarches de développement durable des six organisations étudiées afin d'identifier les principaux constats qui peuvent en être tirés. Nous poserons ensuite, et de la même manière, un regard transversal sur l'implication de la GRH en nous basant sur l'expérience spécifique de cinq de ces organisations impliquées dans une trajectoire de développement durable. Cette analyse sera l'occasion de consolider les apports de cette recherche et d'apporter une réflexion sur les sujets entrepris.

À cet égard, deux tableaux synoptiques ont été conçus et ont été insérés au début des deux parties principales du présent chapitre. Le premier tableau regroupe les différentes dimensions qui ont été abordées lors du chapitre quatre afin d'offrir une vue d'ensemble des organisations et de la mise en œuvre de leur démarche de développement durable. Le deuxième tableau se concentre quant à lui sur les éléments clés identifiés au sein de notre cinquième chapitre jetant un éclairage sur l'opérationnalisation de l'articulation de la GRH au sein des démarches de développement durable des organisations.

6.1 Regard transversal sur les démarches de développement durable des organisations

Avant toute chose, il est important de rappeler que les six organisations choisies l'ont été du fait qu'ils avaient tous entamé une démarche de développement durable. Ceci étant dit, nous pouvons constater que ces organisations ne sont pas rendues au même stade de déploiement de cette démarche et que chacune a suivi une trajectoire qui lui est propre. Toutefois, il est clair que certaines similitudes sont à noter parmi ces six organisations.

Tableau 6.1 : Tableau synoptique des démarches de développement durable des organisations étudiées

Dimensions analytiques		Organisations					
		Organisation A	Organisation B	Organisation C	Organisation D	Organisation E	Organisation F
Dimensions	Taille⁹ (Petite = 1-99 Moyenne = 100-499 Grande = 500+)	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
	Secteur	Transports collectifs	universitaire	énergétique	énergétique	Pâtes et papiers	syndicale
	Présence de comité DD et composition	Oui/ Des gestionnaires de haut niveau de la plupart des départements	Oui/ des représentants de différents départements et groupe d'intérêts	Oui/ Des gestionnaires de haut niveau de la plupart des départements	Non	Non/ comité consultatif seulement mis en place au début de la démarche	Non

⁹ Échelle de grandeur selon *Statistique Canada*

	<i>Présence d'une politique de DD/ année d'adoption</i>	Oui/ 2010	Oui/ 2014	Non	Non	Non	Oui/ 2015
	<i>Aperçu des types de projets en place</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Charte et rapports de DD - Plans stratégiques et d'action de DD - Approvisionnement responsable - Analyse de pertinence 	<ul style="list-style-type: none"> - Fond vert - Plan pour la biodiversité - Groupe de réflexion en environnement - Différents engagements envers l'environnement et le DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de DD - Code pour un approvisionnement responsable - Analyse de pertinence - Politique environnementale et d'investissement communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de DD - Plans d'action de DD - Analyse de pertinence - Suivi environnemental des projets - Analyse de cycle de vie 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans et rapports de DD - Analyse de cycle de vie - Analyse de pertinence - Pratique d'approvisionnement responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité et groupe de travail en environnement - Politique d'approvisionnement responsable - Guide en environnement pour les syndicats locaux
	<i>Type de gouvernance en place lié au DD</i>	Un gestionnaire et une équipe de développement durable	Un coordonnateur et un conseiller en développement durable	Deux conseillers en développement durable	Un chef et une unité corporative en environnement et développement durable	Deux conseillers en développement durable	Deux conseillers en environnement et un responsable des dossiers en développement durable

	<p><i>Aperçu des bénéfices obtenus lors de la démarche de développement durable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir de meilleurs investissements pour l'entreprise et la société - Permettre de faire émerger une vision à long terme - Crée un lien d'appartenance parmi les employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Une amélioration dans la visibilité des pratiques internes - Une plus grande ouverture dans la pratique de dialogue avec les parties prenantes externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations plus saines avec les parties prenantes et une résistance moins grande face au changement - Une gestion des risques plus efficace à l'aide des indicateurs de DD - Connaître davantage les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Levier d'attraction pour les nouveaux employés - Répercussion sur la responsabilisation des employés - Mobilisation de tous les acteurs vers un objectif commun de société 	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement durable comme levier de mobilisation - Un meilleur suivi grâce à la reddition de comptes externe qu'entraîne le DD - Notoriété et réputation de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - L'échange d'informations sur le DD oblige une meilleure communication entre les différents paliers syndicaux - Les connaissances en DD permettent de mieux appréhender les débats sociétaux
	<p><i>Aperçu des difficultés rencontrées lors de la démarche de développement durable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - La possible contradiction entre les principes de DD et l'obligation d'offre de services - La priorisation des projets à réaliser - La conciliation des trois dimensions de DD dans chaque projet 	<ul style="list-style-type: none"> - L'incompréhension du DD par les employés et les gestionnaires - Absence de loi contraignante pour obliger le DD dans contexte d'institution universitaire - La prise en compte des points de vue divergents de consultation 	<ul style="list-style-type: none"> - La rigueur et le temps exigé pour collecter les informations pour les indicateurs de DD - La contrainte de la taille restreinte de l'équipe pour effectuer tous les mandats 	<ul style="list-style-type: none"> - Le changement vers une culture d'entreprise axé sur le DD - Le défi de lier la croissance de l'entreprise avec les principes de DD - L'amélioration continue des processus en termes de DD 	<ul style="list-style-type: none"> - L'opérationnalisation des méthodes et pratiques de DD - Les sources de financement - La gestion du changement lors de certains projets et la résistance de certains individus 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrer les habitudes allant à l'encontre des principes de DD - Systématiser les pratiques durables dans les syndicats locaux - Conjuguer la volonté des syndicats avec celle des entreprises

	<i>L'état de l'avancement de la démarche (Élémentaire, intermédiaire, intermédiaire-supérieur, avancé, avancé-supérieur)</i>	Avancé	Intermédiaire	Intermédiaire-supérieur	Avancé	Intermédiaire-supérieur	Intermédiaire
--	--	--------	---------------	-------------------------	--------	-------------------------	---------------

Dans un premier temps, la plupart des organisations ont dû mener une campagne de sensibilisation en matière de développement durable pour que tous les employés et les gestionnaires puissent comprendre d'une part la finalité d'une telle démarche et, d'autre part, ce que cela pourrait changer dans leur milieu de travail. Plusieurs intervenants en développement durable ont mentionné que les individus au sein leur organisation les percevaient au départ comme des « planteurs d'arbres », preuve de la confusion et de la méconnaissance qui existe autour du développement durable. Tout d'abord, il a dû être expliqué que la préservation de l'environnement ne se résumait pas seulement à ce type d'initiative, mais également que le développement durable ne se limitait pas à des objectifs environnementaux, ce type de développement impliquant aussi des dimensions sociales et économiques.

Par ailleurs, toutes les organisations ont également mentionné que chacune d'entre elles accomplissait d'emblée des pratiques de développement durable sans toutefois qu'elles soient coordonnées ou réunies au sein d'une démarche officielle structurée. En fait, il semble que le démarrage d'une démarche de développement durable débute par un processus de repérage des meilleures pratiques qui s'effectue au sein de l'entreprise. Il y a ce besoin de mettre en commun les actions qui peuvent être assimilées à des pratiques dites durables. Pour paraphraser l'intervenant 6, le développement durable peut être appréhendé comme un « grand chapeau » où toutes les meilleures pratiques sont regroupées afin de donner un appui substantiel à la pertinence de la démarche. Ainsi, selon ce qui ressort des entrevues réalisées, le développement durable permet une formalisation des pratiques et des actions accomplies par l'organisation. Cette formalisation met alors en lumière les initiatives qui ont été prises par l'entreprise pour ensuite permettre d'avoir des objectifs plus ambitieux. En effet, une concertation se crée autour de ces actions et se solde par une ligne directrice. Une direction commune en matière de développement durable peut donc être utile afin de faire rayonner les actions entreprises aussi bien au sein même de l'organisation qu'à l'extérieur de ses murs. Cette cohésion ainsi créée offre la possibilité de mobiliser les employés et les parties prenantes autour des objectifs

communs pour assurer un appui collectif autour des projets et de la démarche amorcée par l'organisation.

À partir du moment de la formalisation de la démarche de développement durable, il est possible de noter la réelle volonté entre une organisation qui tente simplement une mise en marché d'un développement durable de « façade » avec celle qui propose une démarche rigoureuse et qui va en faire un élément stratégique. En fait, certaines entreprises font du développement durable une composante triviale de marketing en ne s'engageant pas dans une durabilité innovante. Ce qui ressort des organisations étudiées est la nécessité d'une volonté de la haute direction d'intégrer le développement durable dans leur entreprise pour ne pas faire sombrer la démarche dans une simple procédure de relation publique. Il doit exister une vision ainsi qu'une compréhension des apports et des changements qu'une telle démarche va inévitablement occasionner. En outre, les pratiques durables ne pourront pas prendre de l'ampleur si aucune structure n'est créée et soutenue par les instances décisionnelles. Les énoncés de ces deux intervenants exposent ce fait d'une manière limpide :

« Il faut que ça parte du *top*, puis ça a parti du *top*. Puis c'est une volonté de la haute direction [qu'] il faut comme se structurer plus parce qu'on se fait dire qu'on est beau, on est bon, mais on ne sait pas où est-ce qu'on s'en va, tu sais, c'est quoi notre vision. » (Intervenant 9)

« Si à la base vous êtes convaincu que ça vaut le coût de faire du développement durable, mais que vous n'êtes pas soutenu dans la ligne hiérarchique ou vous n'êtes pas soutenu dans votre communauté [...], il n'y a rien qui va se faire. » (Intervenant 7)

Soulignons également que l'endroit dans lequel le département de développement durable va être localisé influencera l'angle stratégique qu'il lui sera donné. En effet, le développement durable est habituellement associé en entreprise aux affaires publiques ou corporatives, ce qui démontre dès lors une volonté d'exposer les pratiques durables qui se font dans l'organisation. Il faut alors s'attarder plutôt à la structure d'une part pour saisir s'il y a une équipe compétente en place et d'autre part

aux types d'informations qui sont dévoilés. En effet, la valeur et la profondeur des objectifs ainsi que des enjeux qui sont exposés au grand public par le truchement des différents rapports et publications peuvent permettre de cerner davantage la réelle motivation de l'organisation. De plus, des thématiques peuvent être abordées, mais accompagnées d'aucune action en ce sens. Prenons l'exemple de l'achat responsable. Si aucune traçabilité des produits des fournisseurs de l'entreprise n'est possible afin de valider le processus de production, il serait propice de s'interroger sur le sérieux de la démarche. En outre, il doit avoir une certaine transparence dans la relation qu'entretienne l'organisation avec le public à l'égard de leur démarche de développement durable, d'autant plus que c'est un des principes intrinsèques à ce concept.

Dans le même ordre d'idées, la vision allouée par l'organisation à sa démarche de développement durable sera aussi teintée par le secteur d'activité et les valeurs qui lui sont propres. Nous avons pu être exposés aux différentes interprétations du développement durable que les organisations ont réalisé selon leur propre trajectoire stratégique. En effet, une institution universitaire ne va pas appréhender de la même manière le développement durable qu'une entreprise manufacturière ou qu'une organisation syndicale. Pour cette dernière, c'est-à-dire l'organisation F, l'adaptation du développement durable a été fortement colorée par l'angle éthique ainsi que par la vision sociale qui s'en dégage. De par son cheminement dans les luttes sociales et par ses convictions communautaires, cette organisation syndicale a vu son cheminement réflexif entretenu au départ par la défense des conditions des travailleurs étant donné qu'un certain discours a longtemps été entretenu sur l'apparente contradiction entre la protection de l'environnement et la défense d'emplois. C'est par le biais du développement durable et de ses trois dimensions que celle reliée à l'environnemental a pu prendre de l'ampleur et ainsi être une préoccupation majeure au sein de cette organisation. Le contraire existe également avec l'exemple de l'organisation E, dans laquelle les questions environnementales étaient déjà très présentes et où plusieurs actions étaient portées en ce sens. Par la suite, c'est grâce à la structuration d'une démarche de développement durable que la dimension sociale a pu être mieux

entreprise. Ainsi, la trajectoire stratégique au cœur de l'organisation aura une influence indéniable sur la construction de la démarche. C'est ainsi dire que le développement durable permet de faire émerger la dimension sous-représentée. À la lumière de nos observations, nous avons pu constater que les organisations ont habituellement une dimension prédominante lorsqu'elle entame une démarche de développement durable, mais que cette dernière permet l'émergence des autres dimensions à l'aide de nouvelles orientations. Cependant, mentionnons que les organisations observées dans ce mémoire avaient au préalable une sensibilité au développement durable par le biais d'une dimension particulière, ce qui se traduit par une propension positive à priori à accueillir de nouvelles pratiques durables avec une plus grande ouverture.

Outre cela, les observations que nous avons effectuées ainsi que les commentaires que nous avons récoltés en entreprises nous montrent qu'une des premières tâches est habituellement de concevoir un rapport de développement durable afin de mettre les balises de la démarche et pour permettre d'établir un plan d'action qui s'enracine autour d'un projet concret. Il a souvent été relevé par les intervenants que le premier geste fondateur qui a fait décoller la démarche et qui a créé un dynamisme a été mis en forme par un document officiel rapportant les actions entreprises et les engagements qui ont été priorisés. Il y a une flexibilité quant à la forme du rapport afin qu'il s'adapte à l'entreprise, mais le fond doit démontrer un contenu fondamental qui expose les réalisations pour les trois dimensions, soit le social, l'environnemental et l'économique. Bien que ces termes puissent être changés, il reste que chacune de ces sphères de la durabilité doit être abordée afin de déterminer les orientations de l'organisation.

Parallèlement à la construction du rapport, nous avons observé plusieurs processus de consultation de parties prenantes parmi les organisations rencontrées. Ces consultations ont été menées dans différents contextes, mais elles visaient la même finalité; celle d'inclure une diversité d'acteurs dans la prise de décision de l'entreprise. Ainsi, cette pratique semble être un élément adopté par les organisations

pour établir une légitimité à leur démarche de développement durable pour ainsi montrer une ouverture et une volonté d'intégration des points de vue de chacune des parties. Ces consultations ne garantissent pas un processus totalement transparent et conjoint, mais elles permettent tout de même de connaître les enjeux primordiaux pour les différentes parties prenantes afin que l'entreprise aligne ses orientations par rapport à ce qui a été ressorti.

Pour le reste, nous pouvons porter un regard critique à des pratiques regroupées par les organisations dans leur démarche de développement durable et qui sont exposées comme étant « durables ». Dans un premier temps, il y a un danger de la part de certaines entreprises de récupérer le concept de développement durable pour en faire un fourre-tout avec leurs « meilleures » pratiques déjà existantes sans déployer d'autres énergies pour réellement créer de nouvelles initiatives. Étant donné le modelage auquel peut se prêter le développement durable, il peut être attrayant pour une organisation de se servir de ce concept à des fins strictement pécuniaires et ainsi déployer une démarche sans valeur ajoutée à la société. En effet, comme nous avons pu l'exposer précédemment, le développement durable a la qualité de pouvoir intégrer un large éventail d'horizons conceptuels. Cependant, à cause de sa généralité théorique, ce concept a également le défaut de pouvoir se faire manier de façon à s'accorder avec des pratiques peu convaincantes. Il existe une inégalité entre les démarches de développement durable développées par les entreprises qui déploient une volonté qui, loin d'être sans faille, est tout de même maintenue avec conviction et celles qui ne veulent que profiter de la largesse du concept pour s'octroyer une vague sympathisante à leur égard.

Toutefois, le développement durable offre une opportunité également de faire valoir certaines pratiques qui n'auraient pas nécessairement pu être adoptées sans la mise en place d'une telle démarche. En effet, bien que le développement durable puisse être utilisé sans réelle conviction, lorsqu'une organisation s'engage concrètement dans la voie de la durabilité, elle doit respecter certains principes y étant associés et c'est par ces différentes actions que l'on peut reconnaître la véracité de la démarche entreprise.

Nous avons pu constater que le développement durable permet dans certains cas de légitimer des pratiques ainsi que des approches qui n'auraient probablement pas eu le même impact sans l'existence d'une telle démarche. Prenons l'exemple de la consultation des parties prenantes. Ce principe découle de la responsabilité sociale et était utilisé par certaines organisations qui pouvaient être qualifiées d'avant-gardistes. Cependant, il semble dorénavant être la norme pour toute organisation qui désire bâtir une démarche de développement durable d'entreprendre un dialogue avec non seulement les parties prenantes internes incluant les employés, mais également celles externes à l'entreprise. Cette pratique pouvait se faire hors du cadre que propose le développement durable, mais cette dernière vient légitimer cette pratique afin d'en faire une récurrence lorsque la prise en compte des enjeux des parties prenantes est nécessaire. Le développement durable vient donc bâtir des socles sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer afin de mettre en place certaines pratiques dites durables. Une telle démarche permet de porter une attention privilégiée sur ces pratiques et de les consolider. Ainsi, la démarche de développement durable permet un alignement de ces pratiques avec les orientations stratégiques de l'organisation. Certaines initiatives environnementales ou sociales peuvent donc acquérir une légitimité qu'elles n'auraient pas nécessairement reçue sans la structuration d'une stratégie officielle.

Enfin, à la lumière des témoignages, le développement durable, de par sa nature interdisciplinaire, propose un climat d'ouverture envers tous les départements et les domaines d'expertise d'une organisation. Concrètement, ce concept vient modifier la vision organisationnelle qui peut être segmentée par champ disciplinaire et ne pas profiter d'une collaboration de chacune des expertises présentes. Un projet collectif est alors créé par l'obligation de mettre en commun les indicateurs ainsi que les résultats qu'exige une démarche de développement durable. La résultante est que tout le monde se retrouve à devoir contribuer à la réussite du projet qui peut devenir central au sein d'une organisation. Toutefois, dans ce contexte, le danger est d'en faire une spécialité fermée où le savoir et les connaissances résident seulement chez les experts du concept.

Lorsqu'entreprise avec sérieux, une démarche de développement durable a pour but d'inciter tous les acteurs d'une organisation, de toute partie prenante confondue, à travailler dans un effort plus global, avec en prémisses un objectif dépassant le simple cadre de l'entreprise. Comme le précise l'intervenant 7, le développement durable n'est pas une finalité en soi, mais plutôt un moyen pour cheminer à un point d'équilibre entre les trois dimensions, c'est-à-dire le social, l'environnement et l'économique :

« [...] Il ne faut pas voir ça comme un but, ce n'est pas une destination, en fait, c'est un cheminement, mais ce n'est pas une destination le développement durable. »

En outre, malgré une évaluation axée sur la performance économique, le développement durable incite à une appréciation plus globale des enjeux des entreprises. Il ne règle en rien les différentes préoccupations, sociales, environnementales et économiques, mais dresse une ligne directrice pour les entreprises afin qu'elles puissent intégrer ces questions à leurs orientations. L'atout de ce concept réside dans la force de frappe qu'elle peut résonner lorsque tous participent au même projet commun.

6.2 Regard transversal sur l'implication de la GRH au sein des démarches de développement durable des organisations

Pour terminer, nous allons poser, de la même manière que pour la section précédente, un regard transversal sur l'implication de la GRH basé sur l'expérience de cinq organisations impliquées dans une trajectoire de développement durable. Comme il a pu être constaté au cours de cette recherche, la gestion durable des ressources humaines est encore en mode exploratoire. Pourtant, la GRH a certainement des interactions avec le développement durable, notamment par le triple rôle que jouent les employés à l'égard de ce dernier (Gond, 2011). En effet, en premier lieu, les employés sont les acteurs qui évaluent et qui réagissent aux pratiques ainsi qu'aux

politiques implantées en matière de développement durable. De plus, ils peuvent aussi être les propres investigateurs de ces pratiques, soit en faisant pression sur l'organisation ou en collaboration avec elle. Enfin, ils ont le succès de ces politiques entre leurs mains puisque la mise en œuvre du développement durable requiert nécessairement des changements de comportements organisationnels. De ce fait, la gestion des ressources humaines se trouve en plein cœur des démarches de développement durable.

La notion de développement durable conçoit de nouvelles possibilités pour la GRH en terme de responsabilités et de pratiques. Inversement, la gestion des ressources humaines apporte une vision qui lui est propre et permet de mettre à l'avant-plan la dimension sociale par le biais de ces politiques. Ainsi, comme nous avons proposé au départ, la GRH a l'opportunité de devenir un partenaire clé dans le succès d'une démarche de développement durable et de créer une expertise dans les enjeux relatifs à la dimension sociale. Toutefois, le caractère exploratoire de la GDRH confère une perspective de développement durable qui ne semble pas bouleverser pour le moment l'essentiel des pratiques RH. Cela dit, l'influence du développement durable semble pouvoir contribuer à légitimer le rôle organisationnel de la GRH et les pratiques associées au bien-être des employés.

6.2.1 La GRH comme partenaire de développement durable

Le rôle de la GRH dans la recherche d'une performance durable se trouve plutôt dans le soutien aux équipes de développement durable qu'au niveau d'une implication dans la création de la démarche. Selon ce qui est ressorti, les intervenants RH ne s'impliquent pas à proprement parler de la stratégie de développement durable, mais proposent et soutiennent certaines actions à différents niveaux. Cet appui peut se traduire à différents degrés d'implication, d'un apport contingent à une mise en commun des efforts. Ainsi, les compétences de la GRH peuvent se concrétiser dans des projets de développement durable à l'aide, par exemple, de la gestion du changement afin de faire adopter de nouveaux comportements aux employés.

Tableau 6.2 : Tableau synoptique de l'opérationnalisation de la GRH au sein des démarches de développement durable

Dimensions analytiques		Organisations				
		Organisation A	Organisation B	Organisation C	Organisation D	Organisation E
Dimensions	<i>Année de l'intégration de la GRH au sein de la démarche de DD</i>	2010	2012	2013	2009	2009
	<i>Rôle des intervenants RH au sein de la démarche de DD</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaire de l'équipe de DD - Rôle de soutien-conseil et d'ambassadeur lors de la mise en œuvre de certains projets - Participant au sein du comité de DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle centré principalement sur un enjeu; la diversité - Participant au sein du comité de DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaire de l'équipe de DD - Courroie de transmission avec les employés et les syndicats à propos des enjeux DD - Participant au sein du comité de DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle d'intermédiaire contrairement à un rôle de partenaire - Profil plutôt effacé et réactif à ce que demande l'équipe de DD 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaire de l'équipe de DD - Participant au sein du comité pilote de DD - Acteur de changement des enjeux de GRH en lien avec le DD

	<p><i>L'importance de l'intégration de la GRH dans les plans d'action de DD</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - La GRH fait partie d'un des chantiers de la stratégie de DD - Une déclaration a été faite concernant un des enjeux de GRH; la diversité et l'inclusion 	<ul style="list-style-type: none"> - L'enjeu de la diversité a été intégré à la politique de DD 	<ul style="list-style-type: none"> - La GRH est présente dès la mise en œuvre de la stratégie de DD - La GRH est incluse au sein des rapports de DD notamment grâce aux lignes directrices du GRI 	<ul style="list-style-type: none"> - La GRH a une présence effacée dans les rapports de DD qui laissent place plutôt aux enjeux environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> - La GRH est prioritaire notamment grâce à l'enjeu de mobilisation qui est inclus dans le DD - Les enjeux de GRH tels que la mobilisation et la santé et sécurité se retrouvent dans la stratégie et les rapports de DD
	<p><i>Pratiques RH orientés vers le DD</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - La diversité et l'inclusion - La santé et sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - L'équité, l'égalité et la diversité 	<ul style="list-style-type: none"> - La diversité et l'accès à l'emploi - Un projet pour lutter contre le décrochage scolaire par le biais de formations - La santé et sécurité au travail - Le bien-être psychologique des employés 	<ul style="list-style-type: none"> - La diversité - La santé et sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - La mobilisation et l'engagement des employés - La santé et sécurité - Le bien-être des employés - L'implication communautaire des employés

En contrepartie, le développement durable peut s'établir dans une pratique RH afin de la relier à la démarche et de lui procurer une vision dite durable. Dans la plupart des cas, il n'y a pas de transformation de la pratique, mais plutôt une transposition de celle-ci dans la trajectoire du développement durable.

Par ailleurs, l'interrelation entre le développement durable et la GRH se caractérise d'une différente manière dans chaque cas. En fait, il semble que lorsque le département RH possède une pratique spécifique qui est reliée dès le départ avec le développement durable, il y a une liaison entre les deux notions qui s'effectue plus aisément. Prenons l'exemple de l'organisation A et la question de la diversité qui a été traitée précédemment. Il y a eu des efforts continus depuis plusieurs années au sein de cette entreprise pour favoriser l'inclusion et l'égalité au sein des différents programmes RH. Ainsi, dès que la démarche de développement durable a pris forme, la diversité a pu être incluse dans les objectifs et cela a facilité l'intégration du département RH parmi les collaborateurs de cette démarche. En d'autres termes, l'enchâssement d'une pratique RH dans la démarche permet une articulation avec le développement durable plus concrète et offre l'opportunité à ce que la GRH puisse y être partie prenante. Dans le même ordre d'idée, l'organisation D ne semble pas accorder le même statut à la GRH qui apparaît comme un intermédiaire plutôt qu'à un partenaire à l'équipe de développement durable. Bien que les pratiques RH apparaissent dans les principes de la durabilité, il n'y a pas eu de liaison qui a été effectuée afin d'offrir une cohérence pour permettre l'éclosion d'une collaboration. En outre, il apparaît qu'une articulation des pratiques RH avec la stratégie de développement durable de l'entreprise permet d'y associer la GRH et contribue à la formation d'un partenariat.

Cela étant dit, la GRH détient un rôle important dans la diffusion et l'adoption de comportements organisationnels. Les intervenants de la plupart des organisations ont témoigné du rôle de la GRH en ce qui concerne la mobilisation des employés autour des enjeux de développement durable et du suivi lors de l'établissement de nouvelles pratiques et de nouveaux processus. Une des principales caractéristiques d'un

partenariat GRH-développement durable se trouve dans une mobilisation « vertueuse ». En effet, les projets proposés par les dimensions du développement durable peuvent être une source de motivation et offrir une vision porteuse pour les employés. De plus, afin que les employés s'approprient les pratiques proposées, ces derniers doivent être mobilisés et comprendre le projet en soi. Pour cette raison, la GRH devient le maître d'orchestre afin de mobiliser les employés autour des projets de l'équipe de développement durable :

« Fait que tu sais, les RH sont beaucoup impliquées. Moi, je suis dans les comités de mobilisation-travail pour être sûr que les employés soient heureux dans leur *job*, puis tout ça. » (Intervenant 9)

Dans ces conditions, la GRH a l'opportunité de s'inscrire dans l'architecture organisationnelle du développement durable de la performance sociale. Comme le soulignait notre revue de littérature, la GRH se doit de s'impliquer dans le développement durable à défaut de se voir retrancher la gestion de certaines pratiques au bénéfice de l'équipe de DD. La GRH ne peut se permettre de perdre de sa pertinence d'autant plus que le développement durable représente pour elle un moyen d'augmenter sa légitimité et de faire part de son expertise dans une nouvelle culture de DD. En ce sens, il demeure important que la GRH s'accorde dès le départ avec les éléments constitutifs d'une démarche de développement durable afin de créer une certaine étanchéité entre les frontières des deux domaines. En fait, dans la plupart des cas étudiés, des responsabilités habituellement assumées par la GRH, telles que les pratiques de formation et de communication, ont été reprises par la coordination du développement durable lors de la mise en place de démarches de DD. Les intervenants RH étaient alors relégués au deuxième plan malgré leur expertise sur le sujet. Par contre, l'exemple de l'organisation C avec le partenariat avec des écoles secondaires démontre le savoir-faire de la GRH et ce qu'elle peut accomplir. Le département des ressources humaines s'est associé avec certaines écoles secondaires afin de lutter contre le décrochage scolaire et offre ainsi une chance d'emploi chez l'organisation C à la fin des études. Ce projet, qui se positionne dans la dimension sociale, concorde avec la gestion durable des ressources humaines.

Il a pu être aussi constaté que malgré le savoir-faire et les accès de la GRH quant à la diffusion d'informations au sein des entreprises, elle s'implique d'une manière limitée dans la communication à propos de développement durable lorsqu'une équipe y est spécifiquement dédié. En effet, une telle équipe prend donc le relais du département RH lorsque vient le temps de diffuser informations et initiatives à propos de développement durable. Bien que la GRH collabore sur certains chantiers, il serait avisé qu'elle puisse aussi offrir ce genre de partenariat pour qu'à terme elle puisse contribuer à l'élargissement des actions du développement durable. En outre, la GRH doit offrir des pratiques durables et visionnaires, car tout montre qu'elle peut représenter effectivement un partenaire important dans le contexte d'une démarche de développement durable, notamment en ce qui a trait aux enjeux liés aux employés. La GRH pourrait ainsi aider à faire évoluer la dimension sociale qui souffre d'une certaine méconnaissance générale.

6.2.2 La GRH en mode exploratoire : chercher sa durabilité

Nous avons discuté de la collaboration qui se dessine dans la plupart des organisations que nous avons étudiées entre les intervenants de la GRH et ceux du développement durable. Ceci étant dit, comme stipulé dans le cadre de notre revue de la littérature, le passage de la GRH à la GDRH, soit la gestion durable des ressources humaines, est encore dans une étape embryonnaire. En ce sens, la GDRH semble plutôt consister pour l'instant à la récupération des « meilleures » pratiques de ressources humaines, transposées dans un contexte de durabilité. Les pratiques de diversité, de santé et sécurité au travail et le désir de créer un climat organisationnel ouvert et inclusif sont souvent les éléments que lient la GRH à une trajectoire de développement durable. Cependant, bien que ces pratiques soient existantes, elles ne sont toutefois pas établies dans la plupart des entreprises et c'est à ce niveau que la GDRH peut se faire valoir. De plus, la mobilisation des employés revêt une importance dans le déploiement d'une stratégie de développement durable et nécessairement les intervenants RH doivent se pencher sur ce type de défi. L'enjeu de

mobilisation reste le même sans les principes de développement durable, mais ce concept rajoute une valeur ajoutée à la volonté des employés de se motiver autour d'un projet porteur. D'ailleurs, l'intervenant 9 mentionnait le caractère influent du développement durable sur, d'une part le recrutement de nouveaux candidats et d'autre part, sur la motivation des employés à l'égard des projets responsables socialement.

Notre étude ne permet évidemment pas d'évoquer que le développement durable a une empreinte dominante sur le développement de pratiques RH. Toutefois, la mise en place d'une démarche de développement durable crée une ouverture pour des pratiques RH plus inclusives et durables. Il doit avoir un climat de confiance dans les échanges afin de promouvoir de telles pratiques. En ce sens, l'intervenant 7 indique que malgré l'absence de corrélation directe entre la présence d'un plan de développement durable et les pratiques que l'on retrouve dans les conventions collectives, il y a un climat favorable qui se crée :

« Ça m'apparaît difficile de faire un lien direct. Je pense qu'il y a des liens qui se font de façon implicite, mais de faire un lien, une corrélation directe entre la présence d'une gouvernance forte en développement durable, la présence de plans d'action de développement durable, un plan stratégique qui est bâti sur des principes de développement durable et les éléments qui viennent se greffer dans les conventions collectives, moi, je pense que ça crée un climat, ça crée un climat favorable aux échanges. Ça crée un climat d'ouverture également. ...]. Ça crée un climat favorable pour les échanges. Un climat qui s'inscrit dans le respect des droits des personnes aussi. »

Ainsi, il est apparu que la présence d'un comité de développement durable aide à la circulation des pratiques entre les équipes et que l'implication d'un intervenant RH au sein de ce comité augmente l'établissement d'une articulation plus étroite entre la GRH et le développement durable selon ce que les organisations nous ont démontré. Au sein des trois organisations où il y avait un comité, une résonance plus forte quant à la participation des intervenants RH ont pu être observé. De plus, deux d'entre elles profitaient d'une plus grande cohérence entre les stratégies de ressources humaines et

celle de développement durable qui était suivi et soutenu par les intervenants RH qui siégeaient au comité.

Pour ainsi dire, certaines pratiques RH semblent de plus en plus connectées avec le développement durable et la sensibilisation des acteurs à ces enjeux s'est accrue. Cela dit, comme l'a rapporté l'intervenant 6 de l'organisation C, le développement durable n'a pas nécessairement changé l'entièreté des méthodes de travail mais a toutefois permis de formaliser les actions et de créer une reddition de compte afin de suivre d'une façon plus rigoureuse les actions entreprises. La démarche a ainsi facilité la compréhension et l'appropriation des objectifs par les différents acteurs de l'organisation. La création d'une « bannière » de développement durable a permis en outre de focaliser l'attention sur certaines pratiques RH :

« D'autre part, on le disait, on menait déjà des petites actions qui étaient du développement durable, mais on n'appelait pas ça du développement durable, maintenant, on lui a donné un nom, on lui a donné une bannière, puis sous cette bannière-là, on vient meubler avec des actions, puis une reddition de comptes très formelle, alors ça a permis de formaliser le fait qu'il y avait déjà des actions qui se menaient, mais ça a permis de formaliser ces actions-là, en mettant la lumière sur ces actions-là, ça a permis d'être un peu plus ambitieux dans les objectifs qui étaient visés et ça permet de mieux les faire connaître aussi. Ça permet de mobiliser les gens vers des objectifs communs, puis de les concerter dans cette direction-là fait que ça, ce sont les principaux avantages, puis ce n'est pas, c'est notable, ce n'est pas mineur quant à moi. »
(Intervenant 7)

Suivant cela, le développement durable apporte une formalisation des pratiques de ressources humaines lorsque la GRH est concrètement impliquée et permet de donner une légitimité supplémentaire à cette dernière.

6.2.3 Le développement durable : contributeur à la légitimité de la GRH

Le développement durable représente une opportunité pour la GRH de faire transcender ces enjeux au-delà de ses frontières et ainsi décloisonner les pratiques de ressources humaines. À ce propos, les intervenants RH ont souvent mentionné que la

GRH manquait de visibilité et de représentativité au sein des autres départements de l'organisation. En résumé, la GRH est parfois considérée comme étant secondaire. En effet, l'intervenant 6 a souligné qu'au long de sa carrière il avait pu constater que la gestion des ressources humaines était souvent perçue comme un « mal nécessaire » par certaines organisations.

Par conséquent, le développement durable, grâce à sa « bannière » de plus en plus prisée par les entreprises, apparaît comme un projet porteur autant pour ces dernières que pour la GRH. En effet, une démarche de développement durable contribue à une pérennisation des pratiques RH. En ce sens, l'organisation A avait déjà entrepris des initiatives et des programmes pour la diversité en emploi, mais a pu voir ces actions appuyées grâce au plan d'action et la politique de développement durable dans laquelle fut inscrit un chantier concernant la responsabilité de l'employeur dans ce domaine. Il y a ainsi eu une affirmation claire de l'entreprise dans cette direction et faisant partie d'une stratégie globale qui revendiquait l'effort non seulement des ressources humaines, mais de tous les acteurs de l'organisation. Cet exemple va dans le même sens que les propos qu'a tenus l'intervenant 6 de l'organisation C qui constate une plus grande appropriation des enjeux de ressources humaines auprès de ses collègues :

« Oui, c'est un levier de plus, je trouvais ça intéressant l'autre fois d'avoir une discussion, on se réunissait, et de voir les gens de relations publiques, et les gens d'autres domaines s'intéresser à nos indicateurs en santé-sécurité, à nos indicateurs d'absentéisme. C'est comme s'ils s'approprient un aspect. Puis moi, je crois fondamentalement dans mes croyances qu'un service de ressources humaines, c'est davantage la capacité à faire en sorte que d'autres personnes s'approprient ces affaires-là. Comme je dis souvent, on devrait, nous, travailler à se faire disparaître, ça n'arrivera jamais. Ça n'arrivera jamais. »

Il est donc question ici d'un levier supplémentaire pour la GRH pour accroître la portée de son travail et augmenter sa légitimité. Toutefois, la GRH est devant des défis importants, d'une part de représentativité et d'autre part d'implication dans les sphères hors travail. Dans un premier temps, la gestion des ressources humaines navigue déjà à travers le droit et les responsabilités sociales. Elle est équipée pour

répondre à des transformations sociales qui accompagnent les objectifs du développement durable. Il est souvent question de rendre l'économie à une échelle plus « humaine » et d'y associer avec une plus grande cohérence les enjeux sociaux. Avec l'appui qu'offre le développement durable, la GRH doit réaliser son potentiel d'impact dans la performance sociale des organisations. Son rôle doit légitimer le bien-être des employés, l'éthique et la justice organisationnelle avec entre autres les orientations stratégiques à court terme et les contrôles de coûts, des principes souvent privilégiés par les organisations.

Ensuite, la GRH a un défi également consistant à dépasser son environnement strictement professionnel pour développer une résonance sociale qui peut parfois même dépasser les frontières de l'entreprise. L'exemple du partenariat de l'organisation C avec les écoles secondaires peut représenter une telle initiative qui a un impact concret sur le décrochage scolaire, un enjeu de société, et qui offre aussi un bénéfice à l'entreprise. Ainsi, la GRH doit utiliser le levier que représente le développement durable pour enrichir ses pratiques et permettre de porter des actions qui vont outre les murs de l'organisation. Pour ce faire, il devrait avoir en amont une plus grande place accordée à la formation des responsables RH au développement durable et à la dimension sociale qui en découle afin de les sensibiliser au rôle qu'ils peuvent jouer en cette matière. La méconnaissance sur la dimension sociale et la réalité de la GRH dans un contexte de durabilité limite nécessairement l'implication de ces intervenants au sein des stratégies de développement durable. Comme témoigne l'intervenant 6, c'est seulement suite aux démarches entreprises par l'organisation C qu'il a pu comprendre les fonctions imparties à une gestion durable des ressources humaines :

« C'est ici qu'on m'a sensibilisé à ce qu'était le développement durable, puis que le développement durable, c'est pas mal proche de ce qu'on fait en gestion de ressources humaines. Tu sais, j'ai réalisé que dans ma petite tête, souvent, j'associais développement durable et développement environnemental ou gestion de l'environnement pour finalement réaliser qu'il y a bien des affaires dans le développement durable, surtout lorsqu'on parle que le développement durable, c'est développer des choses qui vont durer, qui

vont transcender les générations futures, bien, oui, la gestion des ressources humaines, c'est beaucoup aussi du développement durable. »

À la lumière de ces données, il appert que la GRH peut occuper un rôle important dans une démarche de développement durable qui, par ailleurs, peut lui permettre de croître et de diversifier son rôle au sein des organisations. Elle doit cependant se donner les opportunités et se repositionner pour s'accomplir dans une telle stratégie afin de ne pas être à la traînée d'un mouvement qui prend de plus en plus d'ampleur dans les organisations d'aujourd'hui.

6.3 Retour général

Considérant le caractère exploratoire de cette recherche, nous voulions dans le cadre de ce mémoire documenter les liens entre la GRH et les démarches de développement durable en entreprise. Les différents cas documentés permettent de jeter un éclairage sur ces liens en faisant notamment ressortir la diversité des modes d'implication de la GRH dans les trajectoires de développement durable. Si, dans certains cas, les acteurs de la GRH ont réussi à jouer un rôle important dès le début de l'implantation d'une démarche de développement durable, cela n'est pas le cas dans toutes les organisations étudiées. L'intégration des pratiques RH aux objectifs de développement durable n'est pas non plus une donnée uniforme au sein des différentes organisations. Dans certains cas, les changements apportés aux pratiques RH en place ont été plutôt mineurs, dans d'autres, la réorientation de certaines pratiques et le développement de nouvelles semble conforter empiriquement l'existence d'une GDRH.

Finalement, il est important de rappeler que les six organisations qui ont été rencontrées se voulaient des organisations phares en matière de développement durable et donc présentaient un environnement propice à une certaine articulation du rôle de la GRH aux démarches de DD.

Conclusion

La conclusion de ce mémoire se divise en quatre segments. Dans un premier temps, nous rappellerons l'objectif de la recherche pour ensuite exposer les limites de notre étude. Nous reviendrons sur la portée de nos résultats et les principaux apports qui s'en dégagent pour, finalement, identifier quelques avenues de recherches futures.

En premier lieu, rappelons que cette recherche avait pour but d'examiner les possibles implications de l'adoption d'une trajectoire de développement durable en matière de GRH. À cet égard, si notre revue de la littérature a démontré que le développement durable a fait l'objet de très nombreux écrits au cours des dernières années, l'interconnexion spécifique avec la gestion des ressources humaines se veut encore en phase exploratoire. Plusieurs écrits (Beaupré et al., 2008; Boudreau et Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Ehnert et al., 2014; Gendron, 2011; Gond, 2011; Guerci et Pedrini, 2013; Jabbour et Santos, 2008) ont déjà proposé que la GRH puisse avoir un rôle prédominant dans une démarche de développement durable en organisation. Cependant, encore très peu d'études empiriques ont été menées afin d'évaluer concrètement comment la GRH pouvait soutenir une telle démarche en organisation. Cette absence d'études empiriques est d'ailleurs préoccupante compte tenu de l'ampleur que prend le développement durable au sein des organisations de nos jours. Pour cette raison, nous avons considéré important de venir documenter l'expérience d'organisations ayant récemment entrepris des démarches de développement durable. Notre objectif était d'alimenter le corpus d'étude de la gestion durable des ressources humaines (GDRH) et de mieux saisir l'articulation qui se manifestait en organisation entre la GRH et le développement durable.

Pour ce faire, nous avons interrogé des acteurs auprès de six organisations qui ont mis le développement durable à l'avant-plan de leurs activités. Ces acteurs interviennent dans les sphères du développement durable et de la GRH. Nous avons également assisté à des comités de développement durable afin d'en apprendre davantage sur les liens entre les acteurs de la GRH et ceux du développement durable.

Évidemment, une telle démarche de recherche implique certaines limites qu'il convient de présenter dans l'optique de cultiver un regard critique sur nos résultats. Premièrement, cette recherche montre que chaque organisation a suivi une démarche de développement durable qui lui est propre et intimement lié à la nature du produit ou service qu'elle fournit. Il va de même du degré d'implication de la GRH à ces démarches. Ainsi, chaque organisation avait une identité propre quant à son articulation de la GRH et du développement durable. En somme, les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés.

Il convient également de préciser que suivant les possibilités offertes dans chaque organisation, certaines d'entre elles ont fait l'objet de démarches de collecte de données plus poussées. À cet effet, soulignons que nous avons assisté aux rencontres des comités de développement durable dans trois des organisations étudiées étant donné que les autres organisations n'en possédaient aucun. De plus, nous avons pu rencontrer que l'intervenant de développement durable au sein de l'organisation E. Ces contraintes méthodologiques ont nécessairement eu des répercussions sur le traitement des cas. Suivant ce constat, rappelons que l'interprétation des données dans le cadre d'étude qualitative est sujette au biais d'objectivité du chercheur et de ses perceptions lors de la réception et de l'analyse des réponses des participants. En outre, la compréhension et la perception des participants peuvent également teinter l'analyse des données recueillies.

Ceci étant dit, plusieurs constats et apports découlent de cette recherche. Le premier apport de cette recherche est de montrer comment se construit et s'implante une démarche de développement durable en entreprise et de mettre en exergue les enjeux organisationnels qui lui sont propres. Cette étude permet ainsi de mieux saisir l'opérationnalisation d'une démarche de développement durable et ses multiples impacts circonstanciels. D'autre part, cette recherche contribue à une meilleure compréhension de ce qui est aujourd'hui appelé la gestion durable des ressources humaines (GDRH) et illustre sa réalité plurielle.

En deuxième lieu, le rôle de la GRH dans le cadre d'une trajectoire de développement durable a pu être davantage circonscrit. Nous avons pu constater que les intervenants en ressources humaines peuvent être des partenaires de la coordination du développement durable si une collaboration existe entre les deux équipes. Toutefois, le rôle joué par les acteurs de la GRH diffère grandement d'une organisation à l'autre. En effet, les intervenants RH ne se commettent pas de la même manière dans la démarche de développement durable et teinte ainsi de manière particulière la contribution de la GRH au développement durable. À ce sujet, la vision de l'organisation à l'égard du développement durable et l'importance accordée à sa dimension sociale semble influencer l'importance de la GRH et des intervenants RH dans ce contexte. Suivant cela, un important constat s'impose concernant les pratiques RH qui peuvent être assimilées à la GDRH. En fait, plusieurs pratiques RH dites durables ou responsables peuvent être intégrées à la démarche de développement durable. Toutefois, les pratiques concernant la diversité en emploi et l'inclusion ainsi que celles relatives à la santé et sécurité sont celles qui ont été le plus souvent intégrées aux démarches de développement durable. Les résultats de notre recherche montrent toutefois que les pratiques pouvant faire l'objet d'une GDRH fluctuent selon les organisations et, par conséquent, que ce concept est encore à la recherche de son identité véritable.

Enfin, un autre apport fut de mettre en relief la légitimité que peut procurer le développement durable à la GRH lorsque les intervenants des deux domaines parviennent à établir des parallèles dans leurs sphères d'intervention respective. Le développement durable propose une unification des pratiques des différentes dimensions qui lui sont associées. De surcroît, elle offre une opportunité d'appropriation des enjeux sélectionnés par les différents acteurs de l'organisation. De ce fait, les enjeux liés à la GRH et à la dimension sociale peuvent ainsi mieux se faire connaître dans l'organisation et ne pas rester confinés aux seuls spécialistes du domaine RH. Dans le même ordre d'idées, la GRH permet une interprétation du développement durable suivant une dimension plus sociale et non uniquement

environnementale. En outre, le développement durable représente une nouvelle avenue de reconnaissance et de contribution pour la GRH en organisation.

Enfin, il convient de présenter des voies de recherches futures en ce qui concerne la gestion durable des ressources humaines, d'autant plus que le développement durable semble s'affirmer de plus en plus dans les organisations. À cet égard, si notre recherche a cerné quelques pratiques RH qui ont été identifiées comme des pratiques « durables », il serait intéressant de comparer la réalité de ces pratiques dans des organisations n'ayant pas intégré une stratégie de développement durable. Nous pourrions ainsi mieux saisir l'effet d'une trajectoire de développement durable sur le remodelage des pratiques RH.

Deuxièmement, une comparaison à l'extérieur des frontières du Québec pourrait s'avérer pertinente afin de vérifier la compréhension que font différentes organisations de l'articulation de la GRH avec le développement durable. Ce genre d'études amène habituellement des données intéressantes pour alimenter l'analyse d'un objet de recherche comme celui de la GDRH. En complémentarité, les pratiques RH durables pourraient être étudiées afin d'illustrer lesquelles sont davantage présentes dans certaines régions ou certains pays.

Outre cela, et bien que le sujet s'éloigne quelque peu de la GDRH, les emplois verts ne demeurent pas moins un champ d'études pertinent à documenter. Les emplois verts, ces types d'emplois issus des efforts d'écologisation de l'économie, sont en pleine croissance depuis quelques années (IRSST, 2015). Comme ces emplois répondent au concept du développement durable, il serait approprié, d'une part, de s'attarder aux retombés sociaux qu'ils génèrent. D'autre part, il serait pertinent d'évaluer les possibles conflits qu'il peut exister entre la dimension environnementale et la dimension sociale de ce modèle d'emploi. Particulièrement à l'égard de la conciliation entre la protection d'emploi et la conservation de l'environnement. Ainsi, il serait également intéressant de dégager le type d'implication que le mouvement syndical joue dans ce secteur d'activité.

Annexe 1

Grille d’entrevue générique – Intervenants développement durable

1. L’entreprise et le développement durable

Pour connaître l’élaboration du développement durable au sein de l’organisation.

- a. (En guise de question d’introduction) Pouvez-vous nous expliquer brièvement votre parcours professionnel et vos fonctions au sein de l’organisation?
- b. Comment s’est développé votre intérêt pour le développement durable et quel est principalement votre rôle dans la stratégie de développement durable?
- c. Pouvez-vous nous expliquer comment la stratégie de développement durable s’est développée dans votre entreprise?
- d. Quelles ont été les étapes qui ont mené à la construction d’une véritable reconnaissance du développement durable pour l’organisation?
- e. Avez-vous vécu, en tant qu’organisation, des freins au déploiement d’une stratégie de développement durable? Avec des parties prenantes en particulier?

2. Rôle et suivi du comité de développement durable (CDD) de l’organisation

Pour situer le contexte de la création du CDD

- a.1. Comment s’est construit le CDD au sein de l’organisation? Était-ce la volonté des dirigeants, du conseil d’administration, de différentes parties prenantes ou un partenariat entre ces personnes?

- a.2. Si des parties prenantes (tels que des employés, syndicats, groupes communautaires) ont été impliquées dans l'élaboration de la stratégie et/ou du comité DD, quelles ont été leurs contributions?
- b. Pouvez-vous nous expliquer plus spécifiquement la structure du CDD et son fonctionnement interne?
- c. Quel a été l'élément déclencheur afin que l'organisation déclenche une démarche de développement durable et de RSE?
- d. Avec une certaine tendance à être utilisé à des fins de marketing par certaines entreprises, le concept de développement durable vous aide-t-il réellement à mieux cerner les enjeux importants pour votre organisation? Comment contribue-t-il à y répondre à l'aide des trois sphères de DD (social, économique, économique)

3. La GRH au sein d'une démarche de développement durable et de RSE

Afin d'avoir un portrait du rôle que joue la GRH dans l'organisation

- a. Quel est le rôle du département des ressources humaines de l'organisation pour ce qui est de la stratégie de développement durable et plus précisément celui du vice-président RH?
- b. Comment se concrétisent les actions de RSE et de DD dans les fonctions du département des ressources humaines? (recrutement, formations, santé et sécurité, gestion des compétences et talents, conditions de travail, etc.)
- c. Comment entrevoyez-vous le dialogue social avec les parties prenantes de l'organisation? Quel est le rôle de la GRH en cette matière dans votre organisation?

d. Comment l'organisation procède-t-elle pour faire circuler les différentes initiatives de RSE et DD aux employés? Le département de RH y joue-t-il un rôle particulier?

e. Est-ce que les gestionnaires participent au déploiement de la stratégie de DD pour leurs employés? Si oui, comment procède-t-on et sont-ils supportés par le CDD durant ces différentes phases de transmission?

f. Selon votre perception, est-ce que les différents syndicats voient, d'une part, la stratégie de développement durable d'un bon œil? D'autre part, quelles sont leurs implications dans le projet et ses différentes actions?

4. Les bénéfices et les limites d'une stratégie de DD et les défis

Pour comprendre et situer les possibles avantages et contraintes que peut imposer une stratégie de développement durable pour l'organisation

a.1 Pouvez-vous nous dire les bénéfices d'une stratégie de développement durable pour une organisation comme la vôtre sur le plan de la gouvernance?

a.2 Suite à cela, y a-t-il des limites d'une stratégie de développement durable? Quelles sortes de contraintes peut-elle imposer?

b. Quels sont les défis qui attendent l'organisation en terme de votre démarche de développement durable. Quels sont ceux qui représentent un réel «challenge» pour la gouvernance de l'organisation et ses employés?

c. Pour conclure, de façon générale, quels sont les plus grands défis auxquelles les concepts de développement durable et de responsabilité sociale vont devoir faire face au sein des entreprises? Et quelles sont les plus grandes contraintes que ces deux concepts imposent aux organisations.

Annexe 2

Grille d'entrevue générique – Intervenant GRH

1. La gestion des ressources humaines et le développement durable

Pour connaître l'élaboration du développement durable au sein du département des ressources humaines.

- a. (En guise de question d'introduction) Pouvez-vous nous expliquer brièvement votre parcours professionnel et vos fonctions au sein de l'organisation?
- b. Comment s'est développé votre intérêt pour le développement durable et quel est principalement votre rôle dans la stratégie de développement durable en tant que gestionnaire RH?
- c. Pouvez-vous nous expliquer comment la stratégie de développement durable s'est développée dans votre département des ressources humaines?
- d. Quelles ont été les étapes qui ont mené à la construction d'une véritable reconnaissance du développement durable pour le département des ressources humaines?
- e. Avez-vous vécu, en tant que gestionnaire RH, des freins au déploiement de certaines pratiques de développement durable en lien avec les ressources humaines? Avec des parties prenantes en particulier? (Employés, syndicats, direction, département, etc.)

2. Rôle et importance des ressources humaines dans la stratégie DD/RSE

Pour situer le rôle et la structure des ressources humaines dans la démarche de développement durable

- a. Comment s'est développée l'implication du département des ressources humaines au sein de la démarche de DD/RSE? Était-ce la volonté des dirigeants, du conseil d'administration, de l'équipe des ressources humaines ou un partenariat entre ces personnes?
- b. Pouvez-vous nous expliquer comment s'articule la démarche de DD au sein de votre département des ressources humaines?
- c. Quel est le rôle du département des ressources humaines de l'organisation pour ce qui est de la stratégie de développement durable et plus précisément celui des gestionnaires RH ?
- d. Comment les ressources humaines prennent-elles part concrètement dans les différentes initiatives de DD/RSE au niveau organisationnel?
- e. Y a-t-il eu un élément déclencheur selon vous afin que les ressources humaines participent à la démarche de développement durable et de RSE?
- f. D'une part, quel est le rôle des ressources humaines au sein du comité de DD? D'autre part, quel est l'impact que ce département peut avoir sur le comité et sur ses différentes actions entreprises (en matière d'influence de décisions, d'apport conceptuel, etc.)?
- g. Avec une certaine tendance à être utilisé à des fins de marketing par certaines entreprises, le concept de développement durable vous aide-t-il réellement à mieux cerner les enjeux importants pour le domaine des ressources humaines? Comment

contribue-t-il à y répondre à l'aide des trois sphères de DD (social, économique, environnement)?

3. Les pratiques et représentations de GRH au sein d'une démarche de DD et de RSE

Afin d'avoir un portrait de l'implication que joue la GRH dans la démarche de DD de l'organisation

a. Comment se concrétisent les actions de RSE et de DD dans les fonctions du département des ressources humaines? (recrutement, formations, santé et sécurité, gestion des compétences et talents, conditions de travail, etc.)

b.1. Comment développez-vous les pratiques de GRH en lien avec le DD/RSE? À partir de quels critères élaborez-vous ces pratiques?

b.2. Est-ce que vous vous êtes basé sur différentes recherches pour déterminer ces pratiques (recherches scientifiques, articles sur le sujet, codes de conduites, etc.)?

c. Y a-t-il des objectifs d'atteinte pour les pratiques en question? Si oui, quelles sont les pratiques de GRH-DD/RSE les plus importantes pour l'organisation en ce moment?

d. Utilisez-vous des indicateurs de performance pour rendre compte de vos résultats en terme de responsabilité sociale et de ressources humaines?

e. Comment entrevoyez-vous le dialogue social avec les parties prenantes de l'organisation? Quel est le rôle de la GRH en cette matière dans votre organisation?

f. Le département de RH joue-t-il un rôle particulier pour faire circuler les différentes initiatives de RSE et DD aux employés et aux syndicats le cas échéant?

g. Est-ce que les gestionnaires RH participent directement au déploiement de la stratégie de DD avec les employés? Si oui, comment procède-t-on et sont-ils supportés durant ces différentes phases de transmission?

4. Les bénéfices et les limites des pratiques de DD/RSE et les défis

Pour comprendre et situer les possibles avantages et contraintes que peut imposer une stratégie de développement durable pour la gestion des ressources humaines

a.1 Pouvez-vous nous dire les bénéfices d'une stratégie de développement durable pour la GRH?

a.2 Suite à cela, y a-t-il des limites d'une stratégie de développement durable pour les ressources humaines? Quelles sortes de contraintes peut-elle imposer aux gestionnaires RH?

b. Quels sont les défis qui attendent votre département en terme de la démarche de développement durable. Quels sont ceux qui représentent un réel «challenge»?

c. Pour conclure, de façon générale, quels sont les plus grands défis auxquelles les concepts de développement durable et de responsabilité sociale vont devoir faire face au sein de la gestion des ressources humaines?

Annexe 3

Grille d’entrevue générique – Intervenant organisation syndicale

1. Le syndicat et le développement durable

Pour connaître l’élaboration du développement durable au sein de l’organisation syndicale.

- a. (En guise de question d’introduction) Pouvez-vous nous expliquer brièvement votre parcours professionnel et vos fonctions au sein de l’organisation?
- b. Comment s’est développé l’intérêt de votre organisation syndicale pour le développement durable? Qu’est-ce qui a fait en sorte que votre organisation syndicale s’intéresse de plus près aux enjeux de développement durable?
- c. Quelles ont été les étapes qui ont mené à la construction d’une véritable reconnaissance ou d’une sensibilisation du développement durable pour l’organisation?
- d. D’une part, avait-il un objectif précis pour que l’organisation syndicale se lance dans une démarche de développement durable? D’autre part, comment elle a élaboré sa position sur l’enjeu du développement durable qui est de plus en plus repris dans la société civile?
- e. Selon vous, quel est le rôle d’une organisation syndicale par rapport à l’enjeu du développement durable? Et de quelle manière son discours sur le sujet peut-il se différencier de celui des entreprises?
- f. Comment le développement durable s’associe-t-il avec les valeurs de l’organisation syndicale et les différentes actions qu’elle doit poser?

g. Dans un contexte où le développement durable peut être compris comme étant parfois opposé à certains types de croissances économiques, comment voyez-vous la conciliation entre les objectifs de développement durable des entreprises et la création (ou protection) des emplois de vos membres? Y a-t-il parfois lieu à des oppositions?

2. Les différents niveaux d'action au sein de l'organisation syndicale

Pour situer les différentes initiatives qui ont été mises en place.

a. Comment le développement durable a-t-il été adopté au sein de l'organisation? Quelles ont été les ressources qui ont été mises en place pour l'appropriation des différentes initiatives?

b. Comment le développement durable s'est-il construit sur le lieu du travail? Y a-t-il, par exemple, des formations, des comités ou des campagnes de mobilisation?

c. Comment la diffusion des différentes pratiques est-elle encouragée à être adoptée par les syndicats locaux et par leurs membres?

d. Y a-t-il des objectifs précis pour les syndicats locaux ou sont-ils libres d'adhérer aux différentes pratiques de développement durable?

e. Suite à cela, comment les employés de l'organisation elle-même sont-ils impliqués dans les différentes pratiques de développement durable? En d'autres mots, comment gérez-vous le développement durable au sein même de votre organisation?

f. Comment l'organisation syndicale participe-t-elle à la diffusion du développement durable dans la sphère publique et politique?

3. Rôle et suivi des pratiques de développement durable au sein de l'organisation

Pour situer le contexte de la création des pratiques majeures de développement durable.

a. Comment l'appropriation du développement durable s'est-elle déployée au sein de l'organisation? Les premières actions concrètes en terme de développement durable ont été la volonté de quels intervenants au sein du syndicat?

b.1 Quelles sont les pratiques majeures de développement durable de votre organisation syndicale?

b.2. Quelles ont été les projets phares de développement durable au sein de l'organisation?

c. Comment l'organisation syndicale oriente-t-elle ses différentes pratiques de développement durable par rapport aux sphères environnementale, sociale et économique?

d. Avez-vous vécu, en tant qu'organisation, des freins au déploiement lors de certaines de vos pratiques de développement durable?

4. Les bénéfices et les limites d'une démarche de DD et les défis

Pour comprendre et situer les possibles avantages et contraintes que peut imposer une démarche de développement durable pour l'organisation.

a.1 Pouvez-vous nous dire les bénéfices d'une démarche de développement durable pour un syndicat comme le vôtre sur le plan de la gouvernance?

a.2 Suite à cela, y a-t-il des limites à une démarche de développement durable? Quelles sortes de contraintes peut-elle imposer?

b. Quels sont les défis qui attendent l'organisation à propos de votre démarche de développement durable? Quels sont ceux qui représentent un réel « challenge » pour la gouvernance de l'organisation et ses membres?

c. Pour conclure, de façon générale, quels sont les plus grands défis auxquelles les concepts de développement durable et de responsabilité sociale vont devoir faire face au sein du mouvement syndical? Et quelles sont les plus grandes contraintes que ces deux concepts imposent aux organisations syndicales.

Bibliographie

- Ackerman R. W. et R. A. Bauer (1976). *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Acquier, A. et J.-P. Gond (2005). *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibility of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), récupéré le 8 janvier 2016 de <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/716-aux-sources-de-la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise-re-lecture-et-analyse-dun-ouvrage-fondateur-social-responsibilities-of-the-businessman-dhoward-bowen-1953/download>.
- Andreani, J.-C. et F. Conchon (2005). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : État de l'art en marketing*, récupéré le 18 avril 2016 de http://www.academia.edu/6938970/METHODES_danalyse_et_dinterpretation_des_etudes_qualitatives_etat_de_lart_en_marketing.
- Aubrun, M., F. Bermond, E. Brun, J.-L. Cortot, K. Delchet-Cochet, O. Graffin, A. Jounot et A. Ponrouch (2010). *ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Comprendre, déployer, évaluer*, La Plaine, AFNOR, 306 p.
- Ballet, J., F. De Bry, A. Carimentrand et P. Jolivet (2011). *L'entreprise et l'éthique*, Économie humaine, Seuil, 431 p.
- Bansal, P. (2005). « Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development », *Strategic Management Journal*, vol. 6, no 3, p. 197-218.
- Barr, S. (2008). *Environment and Society: Sustainability, Policy and the Citizen*, Ashgate Studies in Environmental Policy and Practice, 296 p.
- Beaupré D., J. Cloutier, C. Gendron, A. Jiménez et D. Morin. (2008). « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIV, p. 77-140.
- Bergandi, D. et F. Galangau-Quérat (2008). « Le développement durable : les racines environnementalistes d'un paradigme », *Aster*, no 46, p. 1-44.
- Boudreau, J.W. et P.M. Ramstad (2005). « Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition », *Human Resource Management*, vol. 44, no 2, p. 129-36.
- Bowen, H. R., (1953). *Social responsibility of the businessman*, New York, Harper and Row, 266 p.

- Brammer S., A. Millington et B. Rayton (2007). « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no 10, p. 1701-1719.
- Cadet I., (2010). « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, t. XXIV, p. 401-439.
- Capron, M. (2009). « La responsabilité sociale d'entreprise », *L'Encyclopédie du développement durable*, no 99, p. 1-4.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2010, 2^e éd.). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 126 p.
- Carroll, A. B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, no 4, p. 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society*, vol. 38, no 3, p. 268-295.
- Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) (1995). *La notion de développement durable*, récupéré le 30 août 2015 de <http://www.reds.msh-paris.fr/communication/textes/devdur.htm#>.
- Christensen, L. J., E. Peirce, L. Hartman, W. Hoffman et J. Carrier (2007). « Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions », *Journal of Business Ethics*, vol. 73, no 4, p. 347-368.
- Clarkson, M. B. E. (1994). « A Risk-Based Model of Stakeholder Theory », *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Toronto, Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. E. (1995). « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 92-117.
- Club of Rome (2015). *The story of the club of Rome*, récupéré le 2 septembre 2015 de <http://www.clubofrome.org/?p=375>.
- Colakoglu, S., D. P. Lepak et Y. Hong (2006). « Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context », *Human Resource Management Review*, vol. 16, no 2, p. 209-218.

- Colbert, B. A. et E. C. Kurucz (2007). « Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM », *Human Resource Planning*, vol. 30, no 1, p. 21-29.
- Combs, J., Y. Liu, A. Hall et D. Ketchen (2006). « How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance », *Personnel Psychology*, vol. 59, no 3, p. 501-528.
- Commission mondiale pour l'environnement et le développement (CMED) (1987) (1988 pour la version française). *Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuve et Publications du Québec, 432 p.
- Committee for Economic Development (CED) (1971). *Social responsibilities of business corporations*, New York, 61 p.
- Conférence des parties 21 (COP 21) (2015). *Qu'est-ce que la COP21/CMP11?* Récupéré le 3 septembre 2015 de <http://www.cop21.gouv.fr/fr/cop21-cmp11/quest-ce-que-la-cop21-cmp11>.
- Dahlsrud, A. (2008). « How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, no 1, p. 1-13.
- Davis, G. R. (2013). « Appraising Weak and Strong Sustainability: Searching for a Middle Ground », *Consilience: The Journal of Sustainable Development*, vol. 10, no 1, p. 111-124.
- Davis, K. et R. L. Blomstrom (1975, 3^e éd.). *Business and Society. Environment and Responsibility*, New York, McGraw-Hill, 597 p.
- Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (DRED) (1992). *Assemblée générale, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement des Nations unies*, récupéré le 12 novembre 2015 de <http://www.un.org/french/events/rio92/aconf15126vol1f.htm>.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 507 p.
- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 417 p.
- Deslauriers, J.-P. et M. Kérisit (1997). « Le devis de recherche qualitatif », dans Poupart, J., L.-H. Groulx, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 85-111.

- Di Castri, F. (2003). « Éditorial », *Revue Liaison Énergie-Francophonie*, Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF), no 61, 4^e trimestre, p. 4.
- Dietz, S. et E. Neumayer (2007). « Weak and strong sustainability in the SEEA: Concepts and measurement », *Ecological Economics*, vol. 61, no 4, p. 617-626.
- Direction de la coordination et de l'évaluation de programme (DCEP) du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (2013). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec*, récupéré le 10 novembre 2015 de https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-19535/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=f536e5444989f6f5e75cf032d88398ff.
- Dubois, C. L. Z. et D. A. Dubois (2012). « Strategic HRM as Social Design for Environmental Sustainability in Organization », *Human Resource Management*, vol. 51, no 6, p. 799-826.
- Dufault, E. (2002). « Les enjeux du protocole de Kyoto », *Point de mire*, Centre d'études des politiques étrangères et de sécurité (CEPES), vol. 3, no 4, récupéré de http://www.er.uqam.ca/nobel/cepes/pdf/vol3no4_010302.pdf.
- Egri, C. P. et R. C. Hornal (2002). « Strategic environmental human resource management and perceived organizational performance: An exploratory study of the Canadian manufacturing sector », dans S. Sharma et M. Starik (dir.), *Research in Corporate Sustainability: The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, Northampton, Massachusetts, Edward Elgar, p. 205-236.
- Ehnert, H., W. Harry et J. Zink (2014). « Sustainability and HRM », dans Ehnert, I., W. Harry et K. J. Zink (dir.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, p. 3-32.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Berlin Heidelberg, Springer Science & Business Media, 292 p.
- Ehnert, I., S. Parsa, I. Roper, M. Wagner et M. Muller-Camen (2015). « 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*, p. 1-21, Récupéré le 24 janvier 2016 de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1024157>.

- Eisenstat, R. (1996). « What Corporate Human Resources Brings to the Picnic: Four Models for Functional Management », *Organizational Dynamics*, vol. 25, no 2, p. 7-22.
- Ekins, P., S. Simon, L. Deutsch, C. Folke et R. De Groot (2003). « A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability », *Ecological Economics*, vol. 44, no 2-3, p. 165-185.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone, 424 p.
- Elliott, S. R. (2005). « Sustainability: An economic perspective », *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 44, no 3, p. 263-277.
- Environnement Canada (2013). *Plan sur les changements climatiques en application de la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto 2012*, Gouvernement du Canada, récupéré le 3 septembre 2015 de <https://www.ec.gc.ca/Publications/default.asp?lang=Fr&n=EE4F06AE-1&xml=EE4F06AE-13EF-453B-B633-FCB3BAECEB4F&offset=3&toc=hide>.
- Evrard, Y., B. Pras, E. Roux et A.-M. Dussaix (2009). *Market, études et recherches marketing*, Fondements et méthodes des recherches en marketing, 3^e éd., Paris, Dunod, 720 p.
- Figuière, C., B. Boidin et A. Diemer (2014). *Économie politique du développement durable*, Louvain-La-Neuve, De Boeck, 296 p.
- Foote, J., N. Gaffney et J. R. Evans (2010). « Corporate social responsibility: Implications for performance excellence », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, no 8, p. 799-812.
- Frederick, W. C. (1994). « From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought », *Business and Society*, vol. 33, no 2, p. 150-164.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishers, 275 p.
- Freeman, R. E. et D. L. Reed (1983). « Stockholders and Stakeholders: An New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, no 3, p. 93-104.
- Friedman, M. (1970, 13 septembre). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*.
- Gagnon Y.-C. (2012, 2^e éd.). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 123 p.

- Garavan, T. et D. McGuire (2010). « Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12, no 5, p. 487-507.
- Gendron, C. (2000). « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». *Cahiers du CRISES*, sous la dir. de P. Bélanger et B. Lévesque, Collection Études théoriques, no. ET0004.
- Gendron, C. (2008). « La responsabilité sociale comme concept et comme objet : Quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines? », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIV, no 33, p. 65-75.
- Gendron, C. (2011). « Responsabilité sociale et développement durable : des actifs pour l'entreprise? », *Effectif*, juin, juillet, août, p. 14-18.
- Godard, O. (2011). « Négociations sur le climat : La bifurcation opérée à Copenhague en 2009 », *Critique internationale*, vol. 52, no 3, p. 87.
- Gond, J.-P. (2011, 2^e éd.). « Vers une gestion durable des ressources humaines », dans E. Reynaud (dir.), *Le développement durable au cœur de l'entreprise : marketing, RH, finance, stratégie... des pistes concrètes pour lancer la démarche*, Paris, Dunod, p. 75-93.
- Gond, J.-P., J. Igalens, V. Swaen et A. El Akremi (2011). « The Human Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR interface », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, no 1, p. 115-132.
- Goodland, R. et H. Daly (1996). « Environmental Sustainability: Universal and Non-Negotiable », *Ecological Applications*, vol. 6, no 4, p. 1002-1017.
- Gouvernement du Canada (2015). *Loi fédérale sur le développement durable*, L.C. 2008, ch. 33, récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/F-7.5/page-1.html>.
- Grawitz, M. (2001, 11^e éd.). *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1019 p.
- Greenwood, M. R. (2002). « Ethics and HRM: A review and conceptual analysis », *Journal of Business Ethics*, vol. 36, no 3, p. 261-278.
- Greenwood, M. R. (2013). « Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda », *Journal of Business Ethics*, vol. 114, no 2, p. 355-366.
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) (2014). *Changements climatiques 2014, Incidences, adaptation et vulnérabilité*, récupéré le 20 mai 2016 de https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg2/ar5_wgII_spm_fr.pdf.

- Guerci, M. et M. Pedrini (2014). « The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change – towards a ‘strong’ HR management system », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, no 13, p. 1787-1814.
- Hahn, T. et F. Figge (2011) « Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability », *Journal Business Ethics*, vol. 104, no 3, p. 325-345.
- Harris, C. et H. Tregidga (2012). « HR Managers and Environmental Sustainability: Strategic Leaders or Passive Observers? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no 2, p. 236-254.
- Hartwick, J. M. (1990). « Natural Resources, National Accounting and Economic Depreciation », *Journal of Public Economics*, vol. 43, no 3, p. 291-304.
- HEC/CLEVEOR (2011). *RSE et Management Durable : Le rôle de la fonction RH*, Étude HEC Paris/CEVELOR, récupéré le 15 novembre 2015 de <http://www.comite21.org/docs/economie/rse/cleveor-rh-et-dd-2012.pdf>.
- Hitchcock, D. et M. Willard (2006, 2^e éd.). *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, New York, Routledge, 272 p.
- Houghton, S. M., J. T. Gabel, et D. W. Williams (2009). « Connecting the two faces of CSR: Does employee volunteerism improve compliance », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, no 4, p. 477-494.
- Huselid, M. A. (1995). « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p. 635-672.
- Igalens, J. et J.-P. Gond (2005). « Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics*, vol. 56, no 2, p. 131-148.
- Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité de travail (IRSST) (2015). *Les emplois verts au Québec : définition et appréciation de leurs risques chimiques ou biologiques potentiels pour la santé des travailleurs*, récupéré le 22 juin 2016 de <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-875.pdf>.
- International Organization for Standardization (ISO) (2010). *ISO 26000 : 2010, Lignes directrices sur la responsabilité sociétale*, Genève, 127 p.
- Jabbour, C. J. C. et F. C. A. Santos (2008). « The central role of human resource management in the search for sustainable organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no 12, p. 2133-2154.

- Jaccoud, M. et R. Mayer, (1997). « L'observation en situation et la recherche qualitative », dans Poupart, J., L.-H. Groulx, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 211-249.
- Jack, G., M. Greenwood et J. Schapper (2012). « Frontiers, Intersections and Engagements of Ethics and HRM », *Journal of Business Ethics*, vol. 111, no 1, p. 1-12.
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 126 p.
- Lagarde, C. (2016). *Des mesures résolues pour assurer une croissance durable*, discours par Christine Lagarde, directrice générale du FMI, récupéré le 22 juin 2016 de <https://www.imf.org/external/french/np/speeches/2016/040516f.htm>.
- Lam, H. et A. Khare (2010). « HR's crucial role for successful CSR », *Journal of International Business Ethics*, vol. 3, no 2, p. 3-15.
- Lapointe, A. (2007). « RSE et DD : Des pratiques en quête de légitimité » dans Tremblay, S., *Développement durable et communication : Au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 269 p.
- Leal Filho, W. L. (2000). « Dealing with misconceptions on the concept of Sustainability », *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 1, no 1, p. 9-19.
- Levallois, C. (2010). « Can de-growth be considered a policy option? A historical note on Nicholas Georgescu-Roegen and the Club of Rome », *Ecological Economics*, vol. 69, no 11, p. 2271-2278.
- Levitt, T. (1958). « The Dangers of Social Responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 36, no 5, p. 41-50.
- Liebowitz, J. (2010). « The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture », *Journal of Sustainable Development*, vol. 3, no 4, p. 50-57.
- Lockwood, N. R. (2004). « Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role », *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, p. 1-10.
- Maillefert, M., S. Rousseau et B. Zuindeau, (2010). « Lectures hétérodoxes du développement durable », *Développement durable et territoires*, vol. 1, no 3, p. 1-6.
- Mancebo, F. (2013, 2^e éd.). *Développement durable*, Paris, Armand Colin, 128 p.
- Maon, F., A. Lindgreen et V. Swaen (2009). « Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, no 1, p. 71-89.

- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*, New York, McGraw-Hill, 312 p.
- Meadows, D. H., D. L. Meadows, J. Randers et W. W. Behrens III (1972), *The Limits to Growth: a Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, New York, Universe Books, 205 p.
- Miles, M. et M. A. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck Université, 626 p.
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques (MDDELCC) (2013), *Le Québec sur la voie du développement durable*, récupéré le 3 septembre 2015 de <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/voie.htm#1988>.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Mongeau, Y. (2012). « Le rapport Meadows : Halte à la croissance », *Encyclopédie de l'Agora*, p. 85-102, récupéré le 18 septembre 2015 de http://agora.qc.ca/documents/le_rapport_meadows_halte_a_la_croissance.
- Neumayer, E. (2003). *Weak versus strong sustainability: Exploring the limits of two opposing paradigms*, Cheltenham, Edward Elgar, 271 p.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2001). *Développement durable, les grandes questions*, Paris, OECD Publishing, 553 p.
- OCDE (2014). « Les inégalités de revenu pèsent-elles sur la croissance économique? », *FOCUS – Inégalités et croissance*, Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales, récupéré le 22 juin 2016 de <https://www.oecd.org/fr/els/soc/Focus-Inegalites-et-croissance-2014.pdf>.
- Organisation des Nations unies (ONU) (2002). *Sommet de Johannesburg 2002*, récupéré le 5 septembre 2015 de <http://www.un.org/french/events/wssd/>.
- ONU (2015). *Convention-cadre sur les changements climatiques*, récupéré le 3 juillet 2016 de <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/fre/109f.pdf>.
- Pasquero, J. (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Turcotte, M.-F. et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, p. 80-111.
- Pearce, D. W. (1993). *Blueprint 3: Measuring Sustainable Development*, London, UK, Earthscan, 224 p.

- Pérez, R. (2005). « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 40, no 211-212, p. 29-46.
- Pfeffer, J. (2010). « Building Sustainable Organizations: The Human Factor » *Academy Management Perspective*, vol. 24, no 1, p. 34-45.
- Poisson-de Haro, S. (2011). « Comment intégrer le développement durable à la stratégie? », *Gestion - revue internationale de gestion*, vol. 36, no 1, p. 56-65.
- Poissonnier, H. et D. Drillon (2008). « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : Un éclairage par les outils de pilotage des performances », *Vie et Sciences de l'entreprise*, vol. 2, no 179-180, p. 22-43.
- Preston, L. E. et J. E. Post (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 192 p.
- Preuss, L., A. Haunschild et D. Matten (2009). « The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no 4, p. 953-973.
- Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) (1972). *Déclaration finale de la Conférence des Nations sur l'environnement*, récupéré de <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97&ArticleID=1503&l=fr>.
- PNUE (2002). *L'avenir de l'environnement mondial 3 (GEO-3) : Le passé, le présent et les perspectives d'avenir*, Paris, De Boeck Université, récupéré de <http://www.unep.org/geo/geo3/french/pdfs/prelims.pdf>.
- Ramboarisata, L., A. De Serres et C. Gendron (2008). « Gestion responsable des ressources humaines : Évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIV, no 33, p. 225.
- Réseau Action Climat – France (RAC-F) (2014). *5^e rapport du GIEC sur les changements climatiques et leurs évolutions futures*, récupéré le 18 juin 2016 de <http://leclimatchange.fr/attenuations-des-changements/>.
- Reynaud, E. (2011, 2^e éd.). *Le développement durable au cœur de l'entreprise : marketing, RH, finance, stratégie... des pistes concrètes pour lancer la démarche*, Paris, Dunod, 202 p.
- Roy, S. N. (2003). « L'étude de cas », dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 619 p.

- Sachs, I. (1978). « Écodéveloppement : une approche de planification », *Économie rurale*, no 124, p. 16-22.
- Sammalisto, K. et T. Brorson (2008). « Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): A case study at the University of Gävle, Sweden », *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, no 3, p. 299-309.
- Sébastien, L. et C. Brodhag (2004). « À la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement durable et territoires*, dossier 3, p. 1-18.
- Sethi, S. P. (1975). « Dimensions of corporate social performance: An analytic framework », *California Management Review*, vol. 17, no 3, p. 58-64.
- Society for Human Resource Management (SHRM) (2009). *SHRM Poll: Green Initiatives, What Has Changed in One Year?*, SHRM, récupéré le 30 novembre 2015 de <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/GreenInitiativesduringfinanciallychallengingtimes-SHRMPoll.aspx>.
- Solow, R. (1974). « The Economics of Resources and the Resources of Economics », *The American Economic Review*, vol. 64, no 2, p. 1-14.
- Solow, R. M. (1993). « Sustainability: an economist's perspective », dans Dorfman, R. et N. Dorfman (dir.), *Economics of the Environment: Selected Readings*, W W Norton & Co Inc, 528 p.
- Souza Freitas, W. R., C. J. Chiappetta Jabbour et F. C. Almada Santos (2011). « Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations », *Business Strategy Series*, vol. 12, no 5, p. 226-234.
- Starik, M., (1994). « The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory », dans Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, T. M., *Business and Society*, vol. 33, no 1, p. 82.
- Steiner, G. A. (1975, 2^e éd.). *Business and Society*, New York, Random House, 500 p.
- Strandberg, C. (2009). *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise*, Exposé de la question et feuille de route, Rapport préparé pour Industrie Canada, récupéré le 15 juillet 2015 de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/ressources_humaines.pdf/\\$file/ressources_humaines.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/ressources_humaines.pdf/$file/ressources_humaines.pdf).
- Strange T. et A. Bayley (2008). *Le développement durable : À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement*, Paris, OECD Publishing, 164 p.

- Temporal, F. et J. Larmarange (2006). *Déroulement des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives*, Laboratoire PopInteR, récupéré le 10 mars 2016 de http://joseph.larmarange.net/IMG/pdf/deroulement_enquete.pdf.
- Tremblay, M.-A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*, Montréal, McGraw-Hill, 425 p., récupéré le 10 janvier 2016 de http://classiques.uqac.ca/contemporains/tremblay_marc_adelard/initiation_recherche_sc_hum/MAT_initiation_recherche_sc_hum.pdf.
- Trudel, L., C. Simard et N. Vonarx (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? », *Recherches qualitatives*, hors-série, no 5, p. 38-45.
- Turner, R. K. (1992). *Speculations on weak and strong sustainability*, Document de travail, Centre for Social and Economic Research on the Global Environment (CSERGE), GEC 92-26, 41 p.
- Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 504 p.
- Vickers, M. R. (2005). « Business Ethics and the HR Role: Past, Present, and Future », *Human Resource Planning*, vol. 28, no 1, p. 26-32.
- Wehling, C., A. G. Hernandez, J. Osland, A. Osland, J. Deller, B. Tanure, A. C. Neto et A. Sairaj (2009). « An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil », *European Journal of International Management*, vol. 3, no 2, p. 176-198.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resource and Environmental Management*, New York, Greenleaf, 416 p.
- Wilkinson, A., M. Hill et P. Gollan (2001). « The Sustainability Debate », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, no 12, p. 1492-1502.
- Wood, J. D. (1991). « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p. 691-718.
- Yin, R. K. (2014, 5^e éd.). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 312 p.
- Zappalà, G. (2004). « Corporate citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity? », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 42, no 2, p. 185-201.

Zink, K. J. (2014). « Sowing Seeds for Sustainability in Work Systems », dans Ehnert, I., W. Harry et K. J. Zink (dir.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, p. 57-81.