

RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS
DANS LE CADRE DE DÉMARCHES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par
Lucile Cabos

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Monsieur Gérard Denoual

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mai 2015

SOMMAIRE

Mots clés : développement durable, petites et moyennes entreprises, employés, mobilisation, responsabilité sociétale des entreprises, gestion des ressources humaines, BNQ 21000.

L'objectif de cet essai est d'analyser le rôle et d'identifier les contributions potentielles de la fonction ressources humaines pour la mobilisation des employés lors de la mise en œuvre de démarches de développement durable dans les petites et moyennes entreprises. En raison de leur position transversale au sein des organisations, les professionnels des ressources humaines jouissent d'un statut privilégié. La problématique de cet essai vise à questionner ce statut afin d'en analyser la pertinence pour le soutien des entreprises dans leurs démarches de durabilité. De plus, les pratiques des professionnels des ressources humaines évoluent vers la prise en compte des principes de développement durable à travers la dimension sociale du concept. Ce contexte constitue un levier potentiel pour susciter la participation des employés à la stratégie de durabilité de leurs entreprises, condition sine qua non pour le déploiement du développement durable.

Face à une certaine pression sociale et politique, les organisations ont entrepris d'intégrer les enjeux du développement durable à leurs décisions. Aussi, les professionnels des ressources humaines, compte tenu de leur légitimité à traiter des questions d'engagement, de sensibilisation ou encore de formation, constituent un levier pour la mobilisation des employés pour contribuer à des démarches de durabilité. Afin de susciter la mobilisation des employés, les porteurs de projets sont tenus de répondre à leurs besoins en termes de consultation, de sensibilisation, de communication, de formation, d'implication et de responsabilisation. Ces facteurs de mobilisation peuvent être soutenus par les responsables des ressources humaines au moyen de la mise en œuvre de pratiques mobilisatrices. Quatre grappes de pratiques ont été examinées dans cet essai, soit les pratiques de formation et de développement des compétences; les pratiques de récompense et de reconnaissance; les pratiques de communication et de partage de l'information; et les pratiques d'organisation du travail.

Les résultats d'une enquête menée auprès de petites et moyennes entreprises confirment l'apport de la fonction ressources humaines pour l'implantation du développement durable par la mise en place de pratiques dites mobilisatrices. En outre, l'enquête révèle la prépondérance des pratiques informelles dans les PME, la porosité des fonctions ressources humaines et de gestion du développement durable ainsi que l'évolution de la gestion des ressources humaines vers l'intégration des principes de développement durable. Finalement, les recommandations suggérées aux entreprises sont orientées selon deux axes. Premièrement, il est suggéré aux PME de considérer le rôle stratégique de la fonction ressources humaines à travers l'implantation d'une structure favorable à l'expression de son plein potentiel. Il s'agit dans cette optique de repositionner les professionnels de ressources humaines dans les démarches de durabilité de façon à leur octroyer de plus grandes responsabilités. Deuxièmement, il est proposé aux entreprises de faire évoluer leurs pratiques mobilisatrices de façon à optimiser leur stratégie pour la mobilisation des employés lors de démarches de développement durable.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cet essai a été possible grâce au concours de plusieurs personnes auxquelles je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Tout d'abord, je voudrais adresser toute ma gratitude au directeur de cet essai, Gérard Denoual, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Aussi, j'aimerais également remercier chaleureusement les professionnels rencontrés dans le cadre de cet essai pour leur disponibilité, leur amabilité et le partage de leurs expériences.

Je voudrais exprimer ma profonde reconnaissance à mes parents pour leur soutien inébranlable et pour m'avoir offert la chance de poursuivre des études. Un merci tout particulier à ma mère qui a contribué à la réalisation de ce travail en participant à sa correction.

Finalement, je désire également remercier mes amis, d'ici et d'ailleurs, pour l'inspiration et les encouragements qu'ils ont su me communiquer tout au long de la rédaction de cet essai.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1 MISE EN CONTEXTE | 3 |
| 1.1 Définitions | 3 |
| 1.1.1 Développement durable | 3 |
| 1.1.2 Responsabilité sociétale des entreprises | 4 |
| 1.1.3 Petites et moyennes entreprises | 5 |
| 1.1.4 Gestion des ressources humaines | 5 |
| 1.2 Entreprises et développement durable | 6 |
| 1.2.1 Responsabilités de l'entreprise en matière de développement durable | 6 |
| 1.2.2 Évolution du rôle de l'entreprise | 7 |
| 1.2.3 Institutionnalisation du développement durable en entreprise | 9 |
| 1.3 PME et développement durable | 10 |
| 1.3.1 Portrait des PME au Québec | 10 |
| 1.3.2 Spécificités des PME | 12 |
| 1.3.3 Facteurs d'adoption de démarches DD/RSE par les PME | 13 |
| 1.4 GRH et développement durable | 14 |
| 1.4.1 Rôle de la GRH au regard du développement durable | 14 |
| 1.4.2 Défis rencontrés par la GRH | 16 |
| 1.4.3 Évolution de la GRH vers l'intégration de la RSE | 17 |
| 1.5 Enjeux de la mobilisation des employés | 18 |
| 1.5.1 Contexte théorique de la mobilisation | 18 |
| 1.5.2 Portée de la mobilisation du personnel | 20 |
| 2 RÔLE DE LA GRH DANS LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS | 22 |
| 2.1 Besoins des employés pour la participation à la mise en œuvre de démarches de DD | 22 |
| 2.1.1 Connaître le message | 25 |
| 2.1.2 Comprendre le message | 26 |
| 2.1.3 Croire au message | 27 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1.4 | S'engager à agir..... | 27 |
| 2.1.5 | Conclusion : facteurs de mobilisation | 29 |
| 2.2 | Fonctions et pratiques de la GRH soutenant la mobilisation des employés | 30 |
| 2.2.1 | Fonctions de la gestion des ressources humaines..... | 31 |
| 2.2.2 | Les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices | 34 |
| 2.2.3 | Rôle des ressources humaines dans la norme BNQ 21000 | 42 |
| 3 | PORTRAIT DE PRATIQUES POUR LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS DANS LES PME QUÉBÉCOISES..... | 46 |
| 3.1 | Méthodologie de l'enquête | 46 |
| 3.1.1 | Démarche et cadre expérimental..... | 46 |
| 3.1.2 | Plan d'échantillonnage..... | 47 |
| 3.1.3 | Mode de traitement des données | 48 |
| 3.1.4 | Questionnaire..... | 49 |
| 3.1.5 | Guide d'entrevue..... | 49 |
| 3.1.6 | Limites de l'enquête | 49 |
| 3.2 | Présentation des résultats | 50 |
| 3.2.1 | Organisation et méthodes de travail | 50 |
| 3.2.2 | Enjeu de mobilisation..... | 57 |
| 3.2.3 | Pratiques de mobilisation..... | 59 |
| 3.2.4 | Intégration du développement durable à la GRH de l'organisation | 66 |
| 3.3 | Analyse des résultats | 67 |
| 4 | RECOMMANDATIONS | 72 |
| 4.1 | Structurer la gestion durable des ressources humaines | 72 |
| 4.1.1 | Faire participer le personnel RH à l'élaboration de la démarche de DD/RSE..... | 72 |
| 4.1.2 | Préciser les fonctions de chaque poste | 73 |
| 4.1.3 | Former le personnel de RH au DD | 73 |
| 4.1.4 | Systématiser la gestion durable des ressources humaines | 74 |
| 4.2 | Optimiser les pratiques mobilisatrices de GRH..... | 75 |

| | |
|---|----|
| 4.2.1 Intégrer le DD aux programmes et actions de formation..... | 75 |
| 4.2.2 Renforcer la communication interne | 76 |
| 4.2.3 Faire du recrutement un élément central de la gestion des compétences | 78 |
| 4.2.4 Orienter l'organisation du travail pour la participation des employés | 79 |
| CONCLUSION..... | 81 |
| RÉFÉRENCES | 83 |
| BIBLIOGRAPHIE | 89 |
| ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE | 90 |
| ANNEXE 2 - SYNTHÈSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE | 94 |
| ANNEXE 3 - GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ENQUÊTE | 99 |

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Figure 2.1 Pyramide de mobilisation des employés | 24 |
| Figure 2.2 Matrice des missions de la fonction ressources humaines | 32 |
| Figure 2.3 Cycle d'amélioration continue de BNQ 21000 | 44 |
| Figure 3.1 Pratiques de développement durable des entreprises..... | 51 |
| Figure 3.2 Occupation de la fonction RH | 55 |
| Figure 3.3 Collaboration entre les responsables du DD et de la GRH | 56 |
| Figure 3.4 État de mobilisation des employés..... | 57 |
| Figure 3.5 Pratiques de recrutement et de développement des compétences..... | 60 |
| Figure 3.6 Pratiques d'organisation du travail..... | 63 |
| Figure 3.7 Pratiques de reconnaissance et de récompense..... | 64 |
| Figure 3.8 Pratiques de communication et de partage de l'information..... | 65 |
| Figure 3.9 Intégration d'aspects liés au DD à la GRH de l'entreprise | 67 |
| | |
| Tableau 2.1 Champ d'activités de la fonction ressources humaines | 33 |
| Tableau 3.1 Liste des professionnels interrogés..... | 48 |
| Tableau 3.2 Titre du poste en DD et service rattaché..... | 53 |

LISTE DES ACRONYMES

| | |
|-------|--|
| AFNOR | Association française de normalisation |
| BNQ | Bureau de normalisation du Québec |
| CBSF | Canadian Business for Social Responsibility |
| CMED | Commission mondiale sur l'environnement et le développement |
| CPEQ | Conseil Patronal de l'Environnement du Québec |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DD | Développement durable |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| GDRH | Gestion durable des ressources humaines |
| GES | Gaz à effet de serre |
| GIEC | Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat |
| GMR | Gestion des matières résiduelles |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| GRI | <i>Global Reporting Initiative</i> |
| ISO | Organisation internationale de normalisation |
| MEIE | Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations |
| MOOC | <i>Massive open online course</i> |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Économiques |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| OQLF | Office québécois de la langue française |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| REDD | Réseau entreprise et développement durable |
| RH | Ressources humaines |
| RSE | Responsabilité sociétale des entreprises |

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, le concept de développement durable (DD) se propage graduellement au monde de l'entreprise, en particulier à travers l'intégration de la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En reconsidérant leurs activités stratégiques et opérationnelles, les entreprises expriment ainsi leur volonté d'adopter une posture morale et éthique sur les plans économiques, environnementaux et sociaux, tout en bénéficiant d'un accroissement de leur compétitivité et de leur profitabilité à long terme (Courrent, 2012; Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ), 2010).

La conduite de démarches de développement durable impacte la stratégie, les politiques et les processus des organisations et entraîne en ce sens des changements profonds et transversaux. Ces changements concernent en premier lieu les employés, première partie prenante de l'entreprise, qui sont tenus d'en comprendre le sens pour modifier leurs pratiques professionnelles. Dans cette optique, la mise en œuvre d'une démarche de développement durable au sein des entreprises ne saurait être opérationnelle sans la mobilisation des employés. Ce rôle central joué par les employés pour la réalisation des objectifs de DD justifie la participation active des professionnels en ressources humaines (RH) (Strandberg, 2009).

Au-delà de la gestion administrative opérationnelle (recrutement, gestion de la paie, etc.), les professionnels des ressources humaines doivent aujourd'hui étendre leurs fonctions vers une dimension plus fonctionnelle, notamment vers le développement des compétences du personnel, tant sur le plan collectif qu'individuel (Beaupré et autres, 2008). Cette évolution constitue une opportunité pour les entreprises, en considérant la fonction RH comme un levier du développement durable. Compte tenu de leur légitimité à traiter des questions d'implication, d'engagement, de sensibilisation, d'information ou encore de formation, et en raison de leur position centrale au sein de l'entreprise, les directions des ressources humaines (DRH) peuvent occuper un rôle clé dans le déploiement d'actions de développement durable (*Ibid.*). Néanmoins, selon une étude réalisée par la *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2007), l'intégration du personnel RH aux démarches de DD/RSE ne constitue pas la norme au sein des entreprises canadiennes. En effet, bien que 64% des professionnels des RH interrogés participent aux activités de DD/RSE de leurs entreprises, seuls 6 % sont chargés de l'élaboration de la stratégie et seulement 17 % sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie (*Ibid.*). Ainsi, le mandat des gestionnaires RH demeure circonscrit à une mission d'exécutant plutôt qu'à un rôle de décideur ou d'instigateur.

Ce contexte conduit à questionner le rôle de la fonction RH pour l'implantation du DD, notamment en ce qui concerne la contribution des professionnels des RH pour la mise en œuvre de pratiques durables et l'opportunité d'une collaboration des professionnels de DD et de gestion des ressources humaines (GRH). Ce questionnement peut être influencé par le type d'entreprise visé. En ce sens, on peut s'interroger quant à l'influence de la structure des petites et moyennes entreprises (PME) pour l'analyse de la contribution de la gestion des ressources aux démarches de durabilité.

Ainsi, l'objectif de cet essai est d'analyser le rôle et d'identifier les contributions potentielles du personnel de ressources humaines pour la mobilisation des employés dans le cadre de la mise en œuvre de démarches de développement durable dans les PME. L'atteinte de cet objectif général est soutenue par les quatre objectifs spécifiques suivants : décrire les fonctions et les activités de la gestion des ressources humaines soutenant la mobilisation des employés; identifier les besoins des employés pour la participation à la mise en œuvre de démarches de développement durable; dresser un portrait des pratiques pour la mobilisation des employés dans les PME québécoises; et proposer des recommandations pour la collaboration du personnel de gestion des ressources humaines et de développement durable en vue de mobiliser les employés.

Afin de proposer des recommandations pertinentes, la recherche et l'analyse d'informations ont été encadrées par une méthodologie spécifique. Ainsi, dans le but d'assurer la qualité, la diversité et la validité des sources, deux critères d'évaluation ont été utilisés tout au long de la rédaction de cet essai. En premier lieu, la qualité des sources a été assurée au moyen de l'évaluation de la fiabilité de la source, de la réputation de l'auteur et de la qualité du contenu (objectivité, exactitude et actualité de l'information). En second lieu, la pertinence des sources a été évaluée de façon à garantir l'adéquation du contenu du document au regard des besoins d'informations pour la rédaction de l'essai.

Le développement de cet essai s'articule autour de quatre parties. Tout d'abord, le premier chapitre met en contexte les enjeux relatifs au développement durable et à la gestion des ressources humaines dans les organisations, et plus particulièrement dans les PME. Ensuite, le second chapitre présente le cadre de recherche utilisé pour identifier le rôle de la GRH dans la mobilisation des employés lors de l'intégration d'une démarche de développement durable. Il analyse les besoins des employés pour l'implication dans une démarche de DD/RSE et décrit les fonctions ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines soutenant la mobilisation sous l'angle de la norme BNQ 21000. Puis, le troisième chapitre est consacré à la réalisation d'un portrait de pratiques pour la mobilisation des employés dans les PME québécoises. Dans un premier temps, la méthodologie de l'enquête réalisée auprès de neuf PME est présentée. Dans un second temps, les résultats de l'enquête sont divulgués afin de mieux connaître le fonctionnement des PME à l'étude, pour finalement être analysés en vue de dresser un bilan de l'étude. Finalement, le quatrième chapitre propose des recommandations pour la collaboration des services de gestion des ressources humaines et de développement durable en vue de mobiliser les employés dans le cadre de démarches de développement durable.

1 MISE EN CONTEXTE

Ce premier chapitre vise à appréhender le contexte organisationnel dans lequel les petites et moyennes entreprises (PME) orientent et coordonnent leurs pratiques vers l'intégration du développement durable. Cette intégration, qui concerne à la fois les activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise, touche en premier lieu les salariés. La gestion des ressources humaines en ce sens, est une composante essentielle du déploiement de démarches de DD qu'il est nécessaire d'étudier.

Dans un premier temps, la terminologie utilisée dans le cadre de l'essai est définie. Puis, dans un second temps, le contexte et les facteurs amenant les entreprises à poursuivre une démarche de responsabilité sociétale des entreprises sont présentés. Par la suite, la situation particulière des PME face aux défis du DD est exposée, de même que le rôle de la gestion des ressources humaines dans une perspective de développement durable. Finalement, les enjeux de la mobilisation des employés seront explicités.

1.1 Définitions

Les concepts de DD, de RSE, de PME et de GRH sont sujets à de multiples interprétations. Leur évolution constante nécessite d'établir une terminologie fixe qui constitue la base du cadre d'analyse de cet essai.

1.1.1 Développement durable

En 1987, le terme développement durable est défini pour la première fois par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), également connue sous le nom de Commission Brundtland. Le rapport de la Commission, *Notre avenir à tous*, définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (CMED, 1989).

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) précise cette définition en désignant le développement durable comme « un ensemble coordonné de processus participatifs [...] permettant de concilier des objectifs économiques, sociaux et environnementaux de la société ou de procéder, le cas échéant, à des arbitrages. » (OCDE, 2001).

L'exercice de définition du développement durable induit le questionnement d'équilibre ou de hiérarchie entre les dimensions économique, environnementale et sociale. Sur ce point, Corinne Gendron défend l'idée de hiérarchisation des trois dimensions pour une application opérante du développement durable. Ainsi, la préservation de l'environnement est une condition du développement durable; l'efficacité économique, à travers le système de production et de distribution, est un moyen au service du développement; et le développement individuel et social est l'objectif du développement durable. L'équité est à la fois une condition, un moyen et un objectif du développement durable (Gendron, 2004). Le gouvernement du Québec, à travers la *Loi sur le développement durable* (L.R.Q., D-8.1.1.), privilégie

quant à lui une vision systémique du développement durable, illustrée par la relation d'interdépendance entre les trois sphères économique, environnementale et sociale. Pour les besoins de cet essai, centré sur les PME québécoises, nous retiendrons la définition du développement durable proposé dans la *Loi sur le développement durable* et reprise par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) :

« Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs et qui s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. » (BNQ, 2011, p. 3.).

1.1.2 Responsabilité sociétale des entreprises

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises apparaît aux États-Unis au début des années 1950 sous le terme de *Corporate Social Responsibility*, défini comme l'obligation morale de l'organisation de considérer les objectifs et les valeurs de la société dans ses politiques, ses décisions ou ses actions (Bowen, 1953).

Plus largement, il s'agit de prendre en compte les impacts environnementaux, économiques et sociaux des activités des entreprises. La RSE matérialise ainsi le développement durable au sein des entreprises (Capron, 2009; Courrent, 2012; Dubigeon, 2009; Turcotte et autres, 2011; Labelle et St-Pierre, 2010; et Berger-Douce; 2007). Cette contribution des entreprises au DD s'effectue de façon volontaire et spontanée (Capron, 2009).

La définition synthèse suivante est extraite de la norme ISO 26000, référentiel de premier plan sur le sujet. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit la responsabilité sociétale comme la

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique 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 et est compatible avec les normes internationales;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » (ISO 26000, art. 2.18, tiré de Turcotte et autres, 2011, p. 14).

En synthèse, on peut considérer que l'expression DD est communément utilisée pour désigner un modèle de développement sociétal, alors que le terme RSE évoque quant à lui l'intégration du DD à la réflexion stratégique et les activités opérationnelles de l'entreprise. Dans le cadre de cet essai, les formules DD et RSE auront une signification commune et seront utilisées de façon permutable. De même, les termes « responsable » et « durable » sont employés en référence au DD et à la RSE.

1.1.3 Petites et moyennes entreprises

La définition d'une PME peut différer selon le pays et le secteur d'activité concerné. De façon générale, une PME est une entreprise « considérée comme étant de taille réduite en raison notamment de son chiffre d'affaires, du total de son actif ou du nombre de ses salariés. » (Office québécois de la langue française (OQLF), 2015a). L'effectif salarial est couramment retenu en tant que critère quantitatif pour qualifier une entreprise de PME (Blais, 2011; Doucet, 2012).

Au Canada, le terme de PME regroupe les établissements commerciaux qui comptent entre 1 et 499 travailleurs rémunérés. Plus précisément, une entreprise moyenne dénombre 100 à 499 salariés et une petite entreprise compte 1 à 99 employés. Parmi ce dernier groupe, les microentreprises comptent 1 à 4 employés. Les entreprises de 500 salariés ou plus sont, quant à elles, définies comme des grandes entreprises. (Canada, Industrie Canada, 2013)

De ce fait, dans le cadre de ce travail, le terme PME désigne une entreprise employant moins de 500 personnes.

1.1.4 Gestion des ressources humaines

Au cours du temps, la fonction de gestion ou d'administration du personnel a évolué. Elle est aujourd'hui connue sous le terme de gestion des ressources humaines, une notion plus large, qui va au-delà de la gestion administrative pour inclure la gestion du capital humain de l'organisation ainsi que les activités associées (Thévenet et autres, 2012).

La GRH contribue à l'optimisation du fonctionnement des organisations à travers la promotion et la réalisation d'une allocation efficace des ressources humaines, la mobilisation des potentiels et la réunion des aspirations individuelles et collectives autour du développement de l'organisation (Citeau, 2000).

Plus précisément, le terme de GRH désigne « l'ensemble des activités qui visent à constituer et à développer le capital humain capable de progresser et de s'adapter aux changements auxquels l'organisation est soumise ainsi qu'à traiter les problèmes posés par les relations professionnelles entre l'organisation et ses salariés. » (OQLF, 2015b).

La gestion des ressources humaines est donc une fonction organisationnelle qui a pour mission d'utiliser de façon optimale la main d'œuvre à travers diverses activités parmi lesquelles : la gestion de l'emploi (analyse de poste, recrutement, mutation et promotion, gestion du temps de travail); la gestion des potentiels (suivi des compétences, appréciation et suivi du personnel, formation); l'information et l'expression des salariés (communication interne); et la dynamisation et la motivation du personnel (Citeau, 2000; Strandberg, 2009).

Les éléments relatifs à la gestion administrative des RH à proprement parler ne sont pas sujets à étude dans ce travail. Aussi, le terme GRH est employé à la fois pour désigner une entité organisationnelle (responsable RH), des politiques (règles, procédures, valeurs, etc.) et des pratiques.

En outre, dans les PME, la GRH est souvent présente sous les termes de « personnel » ou de « ressources humaines » (Thévenet et autres, 2012). Dans le présent travail, ces deux termes sont employés en ce sens.

1.2 Entreprises et développement durable

Cette section vise à appréhender le rôle de l'entreprise dans une perspective de développement durable ainsi que son influence sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux actuels.

1.2.1 Responsabilités de l'entreprise en matière de développement durable

La question de la responsabilité des entreprises, en matière de développement durable, a progressivement évolué de débat intellectuel à thème de réflexion jusqu'à occuper aujourd'hui une place centrale des sciences de la gestion (Lépineux et autres, 2010). Entre crises économiques, changement climatique, pic pétrolier, accroissement démographique, ou encore inégalités sociales, nos sociétés actuelles sont confrontées à des risques majeurs dont l'interdépendance pose de nombreux défis. Cette situation conduit à questionner nos modes de vie et plus largement notre modèle de développement. Le rôle des entreprises dans ce contexte est également sujet à réflexion de par leur ascendant économique, financier, social et politique.

L'émergence de cette réflexion sur le développement de nos sociétés date de la fin des trente glorieuses, à travers la rupture du compromis fordien (Courrent, 2012). Jusqu'alors, la croissance économique, la stabilité de l'emploi et l'augmentation des salaires garantissaient une certaine stabilité économique et sociale. Le modèle dominant de croissance infinie octroie un pouvoir considérable aux entreprises qui, à travers leur statut d'acteurs économiques de premier ordre, influencent les décideurs politiques. L'entreprise est alors circonscrite à une finalité de maximisation du profit; son unique responsabilité (Friedman, 1970).

Parallèlement, l'utilisation exponentielle de ressources naturelles destinées à alimenter les chaînes de production de masse interpelle divers groupes de la société civile. Ceux-ci dénoncent la pression exercée par les entreprises sur les espaces naturels et humains, remettant ainsi en question la légitimité de leurs pratiques. Plus largement, la soutenabilité du modèle économique néolibéral est interrogée. C'est en 1972 que le Club de Rome souligne le caractère limité des ressources naturelles en faisant le lien entre l'accélération du processus d'industrialisation à l'échelle mondiale et l'épuisement des ressources non renouvelables (Lépineux et autres, 2010).

À l'heure actuelle, les externalités négatives engendrées par les activités de production et de consommation continuent d'exercer une pression insoutenable sur l'écosystème (Labelle et autres, 2014). Les conséquences sociales et environnementales sont de plus en plus manifestes, notamment en matière de changement climatique. Le dernier rapport du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du

climat (GIEC, 2014) recommande de limiter la hausse moyenne des températures mondiales à 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle, d'ici 2100, afin de contrer les risques écologiques, sociaux et économiques (stress hydrique, sécheresses, inondations, migrations de populations, sécurité alimentaire, risques sanitaires, etc.). L'atteinte de cet objectif implique la diminution des émissions de gaz à effet de serre (GES) de 40 % à 70 % d'ici 2050 (*ibid.*). Pour y parvenir, la contribution du milieu des affaires est nécessaire (Gendron, 2010). Sous la pression des actionnaires, des consommateurs, des décideurs politiques ou encore des organisations non gouvernementales (ONG), les organisations sont amenées à s'adapter à cette nouvelle conjoncture. Mais elles doivent aussi se repenser pour elles-mêmes, afin d'accroître leur capacité de résilience face aux risques environnementaux, sociaux et financiers qu'elles sont tenues de gérer.

Dès lors, la redéfinition du rôle de l'entreprise envers la société, l'intérêt général, ses salariés ou encore son territoire est amorcée dans une perspective de développement durable.

1.2.2 Évolution du rôle de l'entreprise

En ce sens, le milieu de l'entreprise est soumis à plusieurs interrogations : quels objectifs stratégiques poursuivre? Comment intégrer la gestion des risques environnementaux, sociaux et financiers ? De quelle manière adapter l'activité de l'entreprise à la finitude des ressources naturelles? Quel modèle d'affaires favoriser pour assurer une juste répartition des richesses? Les réponses à ces questions convergent vers le modèle alternatif véhiculé par le concept de développement durable.

Celui-ci prône en effet, dans le cadre entrepreneurial, de repenser les pratiques de l'entreprise afin d'internaliser les externalités sociales et environnementales liées à ses activités (Wolff, 2010). Le développement durable oriente les entreprises de façon à élargir leur responsabilité dans une perspective de long terme. Par voie de conséquence, l'objectif unique de performance financière progresse vers une performance multidimensionnelle incluant des aspects sociaux, sociétaux et environnementaux (Reynaud, 2011). Dans cet esprit, le profit apparaît comme un moyen et non comme une fin. C'est en substance le sens attribué au développement durable par Corinne Gendron, comme étudié dans la première section de ce travail.

La même auteure identifie trois approches permettant de justifier la contribution des entreprises au développement durable : l'approche éthique (*Business Ethics*), l'approche utilitariste (*Social Issue Management*) et l'approche *Business and Society* (Gendron, 2000).

Fondée sur les valeurs morales et religieuses, l'approche éthique est née dans les années 1950 aux États-Unis sous le terme *Corporate Social Responsibility* (CSR). Elle repose sur le rôle social de l'entreprise qui a le devoir moral de concourir à l'intérêt collectif. Dans cette optique, les valeurs et l'éthique du dirigeant sont transposées à son organisation. (*Ibid.*)

L'approche utilitariste, orientée vers la gestion stratégique de l'entreprise, apparaît dans les années 80. Elle repose sur la rentabilité financière de la performance sociale et environnementale de l'entreprise (*Ibid.*). En d'autres termes, l'organisation adoptant une stratégie DD/RSE en retire de nombreux avantages économiques, liés notamment aux économies sur la consommation d'énergie, d'eau ou de matières premières, à la diminution des risques industriels, commerciaux ou de réputation, ou encore à la poursuite d'innovations de produits et de procédés. La création de valeur est aujourd'hui un levier d'adoption prépondérant, les entreprises intégrant les principes du développement durable à leur planification stratégique bénéficient, en effet, d'un accroissement de leur compétitivité et de leur profitabilité à long terme (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ), 2010). Le DD converge vers les défis auxquels les entreprises font face, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité. Dans cet esprit, l'intégration du développement durable apparaît pour un nombre croissant d'entreprises comme une nécessité afin de demeurer compétitives (Haanaes et autres, 2011).

Finalement, l'approche *Business and Society* repose sur le principe de soutenabilité. Cette conception récente met l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de contribuer au bien commun, tant dans le domaine économique, social, qu'environnemental. Dans cette vision, l'entreprise est redevable à la société, car cette dernière permet son existence. Par conséquent, la responsabilité de l'entreprise est de participer à la production et à l'entretien de biens communs. En reconsidérant leurs activités stratégiques et opérationnelles, les entreprises expriment alors leur volonté d'adopter une posture morale et éthique. (Gendron, 2000).

Ces approches ne sont pas hermétiques les unes aux autres. Elles s'entrecroisent pour créer une conception propre à chaque entreprise, à chaque dirigeant, qui varie selon la nature et la raison d'être de l'organisation (Courrent, 2012). En ce sens, le rôle de l'entreprise dans la société n'est pas figé. Ce rôle est cependant conditionné par une quête de légitimité de l'entreprise. Conséquemment, elle doit se conformer aux attentes et valeurs de la société qui réclame une plus grande responsabilité du milieu des affaires (*Ibid.*).

Néanmoins, la poursuite d'un objectif de durabilité contraint les entreprises à gérer simultanément les risques, les obligations et les opportunités sur les plans économique, social et environnemental (Labelle et autres, 2014). Cette tâche singulière nécessite pour une organisation d'intégrer le développement durable à sa culture, de faire évoluer sa stratégie, de repenser ses pratiques, d'adapter son modèle de gestion tout en réalisant sa mission. Les chefs d'entreprises peuvent être inquiets face à un chantier d'une telle ampleur, à la fois profond et transversal (Haanaes et autres, 2011). Afin de faciliter la conduite de ce type de démarche, la création d'outils et de référentiels a accompagné l'institutionnalisation du DD en entreprise.

1.2.3 Institutionnalisation du développement durable en entreprise

Les deux dernières décennies ont été marquées par l'institutionnalisation graduelle du développement durable et de la RSE, tant sur le plan national qu'international. Simultanément, les États, l'Union européenne, les Nations-Unies, ainsi que des organisations privées telles que l'Organisation internationale de normalisation se sont employés à définir les enjeux et déterminer les champs d'action des organisations. (Lépineux et autres, 2010)

Parallèlement, afin d'accompagner et d'encadrer le processus d'intégration du développement durable en entreprise, de multiples dispositifs sont apparus. Ceux-ci peuvent être de nature contraignante (législations nationales) ou volontaire (normes, labels, certifications, etc.) (*Ibid.*). En outre, ces dispositifs peuvent s'accompagner de processus de standardisation en vue d'une certification (Wolff, 2010).

Les entreprises entamant une démarche de DD font généralement appel à ces référentiels spécifiques. C'est le cas des PME qui sont souvent à la recherche de référentiels externes afin de faciliter la mise en œuvre de politiques, de processus et de pratiques responsables. Les référentiels externes de RSE/DD permettent à l'entreprise de se doter d'un cadre de référence dépassant ses codes de conduites internes tout en apportant une crédibilité à son action (Dubigeon, 2009). Néanmoins, certaines entreprises élaborent elles-mêmes des procédures, des règlements internes ou des outils afin d'opérationnaliser leur stratégie en matière de DD (Courrent, 2012). Aussi, un certain nombre d'actions de DD sont menées dans les PME de façon ponctuelle et informelle (Doucet, 2012).

Il existe un certain nombre de référentiels de RSE/DD; ceux-ci peuvent être classés en trois catégories. Premièrement, les entreprises peuvent faire appel à des référentiels relatifs aux principes de développement durable, liés aux droits et devoirs établis par la société (Courrent, 2012). Cette catégorie englobe notamment les principes du Pacte mondial des Nations Unies, de l'OCDE ou de la *Loi sur le développement durable* du Québec (L.R.Q., D-8.1.1.). Cette dernière délimite la stratégie gouvernementale de développement durable en mettant en place des procédures d'évaluation et de réédition de compte fondées sur 16 principes directeurs. Les principes de santé et qualité de vie, d'équité et solidarité sociale, de participation et engagement et d'accès au savoir rejoignent l'exercice de la fonction GRH. Pour le moment, seules les administrations publiques sont visées par cette loi. En revanche, elle demeure une référence pour les entreprises souhaitant se conformer à la législation de la province.

La deuxième catégorie rassemble les référentiels portant sur les pratiques et les processus de gestion durable en entreprise (Courrent, 2012). Au Québec, la Norme BNQ 21 000 Développement durable – Guide d'application des principes de la Loi sur le développement durable dans la gestion des entreprises et des autres organisations, propose une méthodologie progressive afin d'ancrer le DD dans les activités organisationnelles. La norme a été construite de façon cohérente avec l'ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, le Guide SD 21000 de l'Association française de normalisation (AFNOR) en France, les lignes directrices pour la rédaction de rapport de développement durable de

la *Global Reporting Initiative* (GRI) et les principes du Pacte mondial (BNQ, 2011). Le cadre de travail de norme BNQ 21 000 est délimité par 21 enjeux, dont certains sont directement liés à la GRH : conditions de travail, développement des compétences, participation et relations de travail, équité, santé et sécurité au travail.

Finalement, la troisième catégorie réunit les référentiels de réédition de compte permettant aux entreprises de diffuser leurs informations extra financières. Le *Global Reporting Initiative* est l'outil phare en la matière. (Courrent, 2012)

Parmi ces référentiels, certains traitent du développement durable de façon globale tandis que d'autres portent sur une dimension ou une activité spécifique. C'est par exemple le cas de la norme ISO 14 001 en matière de gestion environnementale. D'autre part, le volet RH des démarches de RSE est traité dans divers référentiels. En France, le label Diversité et le label Égalité professionnelle accompagnent les entreprises en matière de diversité, d'égalité, de sensibilisation, de formation et de communication interne. Aux États-Unis, le label *Good Cooperation* et la norme SA 8000 définissent un certain nombre d'exigences dans divers domaines relatifs aux RH. (Wolff, 2010)

1.3 PME et développement durable

Dans le contexte de développement durable en entreprise décrit précédemment, la place des PME demeure relativement marginale. De plus, parmi les diverses publications traitant de gestion et de RSE, la situation des PME suscite une attention secondaire (Jenkins, 2004). Pourtant, la contribution des PME aux économies nationales, notamment au Québec, est largement reconnue. En effet, tant sur le plan numérique, qu'en termes de création de richesse et d'emplois, les PME jouent un rôle considérable (Labelle et autres, 2014). Bien que la majorité des cadres théoriques et des outils de la RSE aient été pensés pour les grandes entreprises, les principes du développement durable sont transposables aux PME. Cette section vise à illustrer la pertinence du concept de RSE pour les PME tout en relevant les spécificités de ce type d'organisation.

1.3.1 Portrait des PME au Québec

Les PME occupent une place économique majeure. Elles comptent pour plus de 98 % des entreprises au Canada, emploient 70 % des travailleurs du secteur privé et contribuent à 40 % du PIB (Industrie Canada, 2013). En parallèle, leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux sont significatifs (Berger-Douce, 2007). Même si à titre individuel les PME ont un impact environnemental moindre que les grandes entreprises, elles sont les premières responsables collectivement des externalités négatives. À ce sujet, les données quantitatives demeurent rares, mais les recherches estiment que les PME contribuent à hauteur de 80 % aux impacts environnementaux négatifs et qu'elles sont responsables de la production

de 60 % des déchets commerciaux (Réseau entreprise et développement durable (REDD), 2012a). En ce sens, la contribution des PME au rayonnement du DD est un enjeu majeur.

Une étude publiée en 2014 sur l'état de la situation des PME québécoises en matière de développement durable, menée auprès de 500 PME, permet de mieux appréhender le contexte singulier des entreprises de petite taille au Québec (Labelle et autres, 2014).

En premier lieu, la recherche conclut à une méconnaissance des notions de DD et de RSE par les dirigeants de PME; 40 % d'entre eux ne connaissent pas ces deux concepts. Pourtant, la majorité des 500 entreprises interrogées pratique le tri et la récupération du papier, du plastique, du verre et du métal. Ce point est particulièrement intéressant, car il met en avant les pratiques informelles des entreprises qui finalement adoptent des pratiques de RSE sans le savoir ou sans les nommer ainsi (*Ibid*). Cet aspect est relevé dans d'autres recherches; les démarches observées dans les PME québécoises sont souvent associées à des actions informelles. Les déficits d'information, de sensibilisation et de temps expliquent cette situation (Doucet, 2012).

Sur le plan environnemental, les PME à l'étude privilégient également l'utilisation de matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées et elles sensibilisent leurs salariés aux économies d'énergie, notamment en privilégiant les équipements moins énergivores. Elles sont peu nombreuses à adopter des pratiques durables en matière de transport, que ce soit l'achat de véhicules moins polluants, l'incitation à l'utilisation de transports collectifs ou l'optimisation des réseaux de distribution. De plus, peu d'entre elles prennent en compte l'impact environnemental de leur production de biens et services, et ce à toutes les étapes de leur cycle de vie (Labelle et autres, 2014).

Sur le plan social, une grande partie des PME interrogées offrent à leurs employés des avantages sociaux, des programmes d'assurance, des formations tout en les tenant informés des orientations des orientations stratégiques de l'organisation. Parmi les 500 PME, la plupart contribuent à des projets communautaires ou caritatifs. Sur le plan économique, elles favorisent la création d'emploi et privilégient l'approvisionnement local. Finalement, en matière de gouvernance, peu d'entre elles consultent leurs parties prenantes lors de prises de décision. Beaucoup de ces entreprises ont également des faiblesses en ce qui concerne la communication de leurs actions, tant à l'interne qu'à l'externe. (*Ibid.*)

À la suite de ces résultats, les chercheurs ont situé les PME québécoises entre le 2e et le 3e niveau sur l'échelle de la norme BNQ 21000. Cela signifie qu'elles ont amorcé une réflexion autour du DD et de la RSE et qu'elles ont intégré certaines pratiques durables. Elles n'ont cependant pas une attitude proactive et n'adoptent pas de pratiques avancées. Pour continuer leur progression, les PME québécoises sont tenues de développer certaines compétences. Selon les chercheurs, ce sont les compétences de nature communicationnelle et informationnelle qui font le plus défaut aux entreprises de petite taille. (*Ibid.*)

Dans cette optique, les entreprises doivent apprendre à considérer les attentes de leurs parties prenantes, dont celles de leurs employés en premier lieu, et à communiquer adéquatement avec elles. Cet aspect prédominant constitue en partie la mission de la GRH.

L'intégration du développement durable dans les PME québécoises, même si elle progresse, demeure hétérogène et partielle. Il convient donc d'analyser les caractéristiques de ce type d'entreprise afin de mieux appréhender les freins et les opportunités au déploiement des principes du DD en leur sein.

1.3.2 Spécificités des PME

La mise en œuvre du concept de développement durable au sein des PME nécessite de considérer les particularités des entreprises de petite taille afin de déterminer leurs niveaux d'influence.

En premier lieu, les PME sont gérées en partie ou en totalité par leur(s) propriétaire(s) (REDD, 2012a). Le rôle central du dirigeant, souvent propriétaire de l'entreprise, exerce une influence importante sur les processus de prise de décision des petites entreprises. Les représentations et conceptions de la situation de l'organisation, ainsi que les valeurs personnelles du dirigeant, orientent les décisions de l'entreprise (Caprio, 2012). Les formes et le degré de l'engagement de la PME, particulièrement en matière de RSE, sont de ce fait conditionnés par la conception personnelle de la RSE du dirigeant (Paradas, 2012). En conséquence, on observe une grande hétérogénéité des attitudes et des comportements des chefs d'entreprise, notamment en ce qui a trait à la connaissance des enjeux du DD et leur prise en compte. Ainsi, au travers de ses représentations, le dirigeant peut entraver l'engagement de son entreprise. Courrent (2012) relève trois freins à l'engagement : « la connaissance des notions de DD ou de RSE ; l'intérêt d'en faire un cadre d'analyse qui guide les actions de l'entreprise; la possibilité de l'intégrer dans les pratiques de gestion ».

En second lieu, l'engagement des entreprises de petite taille pour le DD est également influencé par leurs modes de gestion spécifiques. La faible formalisation, l'absence de procédures et de structures bureaucratiques qui caractérisent les PME impactent le déploiement du développement durable sur plusieurs plans (REDD, 2012a). C'est à la fois un frein, dans la mesure où l'absence de certaines structures peut entraver la mise en œuvre opérationnelle de pratiques responsables, mais l'absence de structure constitue également une opportunité pouvant favoriser la naissance d'innovations. C'est notamment les conclusions d'une étude française démontrant la capacité d'innovation des PME en matière de DD en l'absence de formalisation d'une démarche RSE (Boquet et Mothe, 2010). En ce sens, certains auteurs considèrent l'innovation comme un facteur clé des PME dans une perspective de DD (Jenkins, 2009).

D'autre part, les PME gèrent les problèmes de trésorerie au quotidien et résolvent des problèmes à court terme (REDD, 2012a). La projection à long terme est ainsi peu présente, les petites entreprises étant plus centrées sur les activités opérationnelles, reléguant les dimensions stratégiques au second plan. Elles

sont fréquemment contraintes de travailler dans l'urgence afin de s'adapter à un contexte mouvant. En revanche, cette souplesse leur octroie des capacités d'adaptation aux changements et se révèle une opportunité majeure pour réagir aux pressions externes de natures diverses. De plus, la proximité qui lie les petites entreprises à leurs territoires et leurs communautés contribue à une appréhension plus poussée des enjeux locaux.

Les PME se distinguent également par leurs modèles de gestion et leurs modes d'action (Jenkins, 2009). Les entreprises de petite taille favorisent « une structure organisationnelle simple, une stratégie plus intuitive et des relations de proximité avec ses employés, clients et fournisseurs. » (Labelle et autres, 2014, p. 5). L'importance des relations personnelles dans les PME favorise une communication interne rapide et efficace. Ce dernier point s'avère crucial pour faciliter le déploiement d'une démarche de DD/RSE à l'ensemble de l'organisation (Courrent, 2012).

1.3.3 Facteurs d'adoption de démarches DD/RSE par les PME

Les caractéristiques particulières propres aux entreprises de petite taille présentées précédemment ont permis de clarifier le contexte organisationnel dans lequel le développement durable s'insère. Ce contexte s'avère déterminant dans l'adoption de démarche de DD/RSE par les PME.

Dans une vaste étude, Labelle et St-Pierre (2007) se sont intéressés au profil des PME mobilisées sur les enjeux de DD afin d'identifier les déterminants de l'engagement. Outre les valeurs du dirigeant, les chercheurs ont observé que la taille de la structure, sa performance économique et sa culture d'innovation étaient les facteurs d'adoption les plus déterminants. En ce qui concerne la taille de la structure, un nombre d'employés serait à atteindre pour que l'entreprise juge pertinent de se pencher sur de tels enjeux. De plus, la volonté d'accroître la notoriété et l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail, lorsque celle-ci s'agrandit, est un élément important à considérer. Ainsi, la taille est un levier particulièrement déterminant des enjeux sociaux, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Concernant la performance économique, celle-ci serait significative pour les enjeux relatifs aux ressources humaines. Finalement, les PME innovantes sont plus réceptives au discours DD (*Ibid.*).

La décision d'intégrer le DD à la stratégie de l'entreprise peut être motivée par les politiques publiques, les contraintes sociales ou un engagement volontaire (Reynaud, 2011). Dans de nombreux cas, en ce qui concerne l'engagement volontaire, la création de valeur est la première motivation en vue d'adopter la RSE. C'est l'idée d'une stratégie gagnant-gagnant de l'approche utilitariste de la RSE présentée précédemment. Cela concerne particulièrement la diminution des coûts dans les organisations, à travers l'optimisation des processus, ainsi que l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès de ses clients et ses salariés (Doucet, 2012). Néanmoins, les dirigeants de PME ne reconnaissent pas cette meilleure image comme un bénéfice central. Selon une étude menée en 2006 au sein de PME, le principal avantage de l'adoption de pratiques de DD/RSE réside en l'adhésion et en la motivation plus importantes

des employés à la culture de l'organisation, à sa vision et à ses objectifs (Berger-Douce, 2008). En ce sens, sous un angle stratégique, la RSE apparaît comme un support de la GRH.

En revanche, ces éléments motivant l'adoption de démarches de DD/RSE peuvent être freinés par le manque de temps, de connaissance, de ressources financières et humaines des PME (Berger- Douce, 2007 ; Lapointe et Gendron, 2004).

1.4 GRH et développement durable

Compte tenu de leur légitimité à traiter des questions d'implication, d'engagement, de sensibilisation, d'information ou encore de formation, et en raison de leur position centrale au sein de l'entreprise, les directions des ressources humaines (DRH) peuvent occuper un rôle clé dans le déploiement d'actions de développement durable (Beaupré et autres, 2008). Cette section vise à appréhender le rôle et la portée de la GRH dans un contexte de DD en entreprise, à identifier les défis de la GRH et à présenter l'évolution de la GRH à la faveur de l'intégration de la RSE/DD.

1.4.1 Rôle de la GRH au regard du développement durable

Dans un contexte de développement durable en entreprise, l'organisation, en tant que système de gestion, mobilise les ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie. Parmi ces ressources, les ressources humaines désignent au sens large l'ensemble des personnes travaillant dans l'organisation et la façon dont leur travail est coordonné (Thévenet et autres, 2012).

Les ressources humaines occupent une place singulière puisqu'elles constituent la fonction la plus légitime afin de valoriser les démarches de gestion durable en entreprise (Beaupré et autres, 2008, HEC/CLEVEOR, 2011). En effet, le positionnement transversal des RH leur octroie la capacité d'amorcer des démarches, ainsi que d'assurer leur diffusion effective à l'ensemble de l'organisation (*Ibid.*).

Néanmoins, malgré l'influence des RH sur l'environnement humain, social ou écologique de l'entreprise, la relation entre la GRH et le DD a longtemps été négligée, tant sur le plan pratique que théorique. Plusieurs éléments expliquent cette situation, notamment l'intérêt moins marqué accordé aux employés en comparaison à d'autres parties prenantes, telles que les actionnaires et les consommateurs, qui sont considérées comme des leviers décisionnels plus importants. Aussi, la prépondérance de la dimension environnementale du DD a perduré dans une majeure partie des entreprises jusqu'à la fin des années 2000. (Gond, 2011)

L'implication de la GRH dans une démarche de DD/RSE implique de reconsidérer les enjeux sociaux du DD, de façon à prendre en compte l'impact des entreprises sur leur environnement humain. La contribution des RH consiste à concilier la performance économique de l'entreprise avec les objectifs sociaux et environnementaux de la démarche de DD/RSE. Au même titre que les autres fonctions centrales de l'entreprise, la GRH participe au projet de DD en adaptant ses pratiques vers une plus

grande durabilité. À cet effet, son rôle au sein de l'entreprise permet « d'orienter, de communiquer, de former et d'intégrer les principes de la RSE/DD aux pratiques de GRH » (Beaupré et autres, 2008, p. 130). Comme énoncé précédemment, la fonction RH a évolué au cours du temps d'une gestion administrative à une gestion du capital humain. Elle s'impose ainsi comme un levier de construction et de développement du capital social de l'entreprise (Gond, 2011). Ce rôle stratégique confère aux RH un large champ d'intervention et constitue une condition favorable pour le déploiement du DD (Beaupré et autres, 2008). Parmi les activités de la GRH, plusieurs sont directement touchées par la RSE/DD, notamment l'évaluation et la rémunération; le recrutement; la formation; et la gestion des compétences (Gond, 2011). En effet, les équipes de GRH peuvent prendre part au projet de RSE en orientant leurs pratiques vers une plus grande durabilité. Ainsi, des facteurs de RSE peuvent être intégrés à l'évaluation des employés, au même titre que les critères usuels relatifs à la performance économique. De même, la prise en compte du DD invite la DRH à envisager la création de systèmes incitatifs pour encourager les employés à modifier leurs comportements (*Ibid.*). En ce qui concerne le recrutement, la DRH peut participer à l'évaluation des compétences nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie de DD/RSE et ainsi identifier les écarts entre les compétences actuelles et celles dont l'entreprise a besoin. Cet exercice lui permet d'orienter le recrutement vers la sélection de candidats possédant des connaissances et des compétences spécifiques afin de collaborer efficacement aux efforts de durabilité de l'entreprise. Plus largement, la conduite d'une démarche de RSE incite les équipes de RH à conduire le recrutement de nouveaux employés en respectant les dimensions humaine et sociale du DD (*Ibid.*). En ce qui a trait à la formation, les équipes de RH sont sollicitées pour mettre en œuvre des programmes de formation permettant aux employés d'acquérir des compétences spécifiques afin d'intégrer les principes du DD à leurs pratiques. Finalement, concernant la gestion des compétences, les DRH sont amenés à intégrer le DD à leurs processus afin d'identifier les habiletés nécessaires à la conduite de la stratégie de l'organisation en vue d'intégrer les enjeux de RSE à l'ensemble de l'entreprise (*Ibid.*).

D'autre part, la GRH en PME possède des spécificités à considérer dans le cadre de démarches de DD/RSE. Comme vu précédemment, la place centrale du dirigeant est un facteur très important qui peut, dans le cas de la GRH, influencer la structure et la formalisation des RH ainsi que la communication avec les salariés. Parallèlement, la recherche de pérennité, l'ancrage dans le milieu ainsi que la prédominance des liens personnels conduisent le dirigeant à développer certaines valeurs personnelles, telles que l'éthique, la solidarité ou la justice, orientant de ce fait l'action des RH. (Courrent, 2012)

Pour résumer, en raison de sa mission première, la GRH cible plus particulièrement la sphère sociale du développement durable bien qu'elle soit également amenée à considérer ses aspects économiques et écologiques au travers de ses activités dans un objectif de performance globale. En outre, sa contribution au DD est double. En effet, la GRH peut d'une part adapter ses pratiques en les orientant vers les principes du DD et ainsi faire évoluer sa fonction. D'autre part, à travers ses activités stratégiques et opérationnelles, elle peut supporter le déploiement et la mise en œuvre des démarches de DD (Beaupré

et autres, 2008). Par conséquent, la GRH facilite l'adoption de nouvelles pratiques en mobilisant l'ensemble des employés autour d'une même vision. La synergie existante entre les pratiques de GRH et de DD constitue dès lors une véritable opportunité pour les entreprises en vue d'une performance durable (Gond, 2011).

1.4.2 Défis rencontrés par la GRH

La prise en compte des principes de développement durable pose de nombreux défis aux équipes de ressources humaines, principalement en ce qui a trait à leurs processus et à leurs pratiques (Gond, 2011). Ces défis s'insèrent dans un cadre plus large relatif aux changements de l'environnement organisationnel des PME. Il est nécessaire de connaître ce cadre pour comprendre les défis des RH.

À l'heure actuelle, les petites entreprises du Québec sont confrontées à un important déficit en matière de main d'œuvre en plus du changement des caractéristiques et des attentes des chercheurs d'emploi. Les PME sont en concurrence avec les grandes entreprises, capables d'offrir des salaires et des avantages plus conséquents. Aussi, la nouvelle génération de salariés est plus exigeante, notamment en termes de conditions de travail. Elle est également plus sensible aux valeurs des entreprises qu'elle souhaite similaires aux siennes. Ce contexte pose un défi de taille à la DRH : promouvoir une bonne image à l'externe pour attirer des candidats possédant les compétences requises. (Beaupré et autres, 2008) Sous l'angle du DD, cela implique de conjuguer un recrutement efficace et le respect des principes d'équité et de diversité (Gond, 2011). En outre, la DRH peut s'appuyer sur le DD pour attirer de nouveaux candidats. En effet, une communication des recruteurs axée sur le DD est particulièrement bénéfique pour rejoindre le nombre croissant de candidats sensibles à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (*Ibid.*).

Dans un contexte de mondialisation toujours plus palpable, les PME doivent renforcer leur position sur leur propre marché afin de faire face à une concurrence accrue. De plus, elles font face à une évolution technologique importante qui s'accompagne d'une complexification des emplois. Pour faire face à ce contexte, la GRH doit orienter son activité vers le développement des compétences; l'utilisation optimale des compétences; l'impulsion de l'engagement et de la motivation des employés; l'encouragement de l'innovation et la rétention des RH. (Beaupré et autres, 2008) Dans une perspective de performance sociale et environnementale, ce contexte amène la GRH à reconsidérer ses pratiques afin de favoriser l'intégration du DD à la culture organisationnelle. En matière d'évaluation et de rémunération, cela implique notamment de considérer l'intégration d'objectifs DD/RSE dans le système d'évaluation des employés ainsi que la création d'incitatifs favorisant le changement des comportements des salariés (Gond, 2011). En ce qui a trait à la formation, l'un des principaux défis de la GRH est de sensibiliser et de former le personnel au développement durable (*Ibid.*). Pour cela, elle doit déterminer les employés à cibler et adapter le contenu des activités de sensibilisation et de formation aux différents publics de l'entreprise. Les gestionnaires des RH doivent également intégrer la RSE à la gestion des compétences

en ciblant les aptitudes que les salariés sont tenus d'acquérir pour incorporer le DD de façon opérationnelle. En outre, il est nécessaire de gérer ces compétences pour les utiliser de façon optimale et ainsi favoriser l'innovation (Beaupré et autres, 2008).

Finalement, l'adoption d'une stratégie de DD ou de RSE de façon systémique est conditionnée par l'adhésion de l'ensemble du personnel. Ce défi concerne en premier lieu la GRH, dont l'une des missions consiste à susciter l'engagement, la motivation et la mobilisation des employés. La section 1.5 du présent document traite spécifiquement de cet enjeu.

Ainsi, l'intégration des principes de RSE/DD aux pratiques de GRH constitue un moyen de répondre aux enjeux d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre qualifiée, de renforcement des compétences des employés et de mobilisation. Conséquemment aux ajustements que les professionnels des ressources humaines doivent opérer pour adapter leurs pratiques aux enjeux de RES/DD, la fonction GRH est amenée à redéfinir les frontières de son action et à renforcer la dimension humaine de son activité.

1.4.3 Évolution de la GRH vers l'intégration de la RSE

Dans l'objectif de répondre aux enjeux présentés précédemment et de contribuer au développement de la RSE, la GRH renouvelle ses approches dans une logique de durabilité. À cet effet, l'expression « gestion durable des ressources humaines » (GDRH) se propage progressivement au monde de l'entreprise et gagne en notoriété auprès des professionnels de RH. Pour désigner l'articulation entre GRH et DD/RSE, d'autres auteurs utilisent l'acronyme GRH-RSE/DD ou l'expression « gestion responsable des ressources humaines ». (Beaupré et autres, 2008; Poissonnier et Drillon, 2008; Dubrion, 2010)

Cette tendance se répand graduellement parmi les entreprises québécoises. En effet, le sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec conclut à une amélioration de la tendance des entreprises à adopter des pratiques durables sur le plan social. Les résultats du sondage démontrent notamment qu'un nombre croissant d'entreprises adopte des pratiques durables relatives à la GRH. Ainsi, la proportion d'entreprises affirmant avoir intégré des critères durables dans la gestion de leurs ressources humaines est passée de 40 % en 2010 à 55 % en 2013. (Québec. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE), 2013)

La GRH-RSE/DD a pour ambition de satisfaire l'intérêt des employés et celui de l'entreprise. Elle repose sur deux principes : la réhabilitation de l'humanité de l'employé et l'employé comme capital de l'entreprise. La gestion durable des ressources humaines est soutenue par un ensemble de pratiques qui poursuivent quatre finalités : accroître le bien-être des employés; améliorer l'image citoyenne de l'entreprise; accroître sa capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre; susciter l'engagement et la mobilisation des employés (Beaupré et autres, 2008).

Dans cette optique, les pratiques de GRH-RSE/DD :

« (1) Respectent les droits fondamentaux de l'être humain (intégrité physique et mentale, égalité des droits, conditions de travail satisfaisantes); (2) encouragent le développement des compétences et l'adaptation aux changements; (3) favorisent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement; et (4) actualisent ces dimensions au cours d'une relation d'emploi durable et ce, en vue d'assurer la performance financière des entreprises à long terme. » (Beaupré et autres, 2008, p.116).

Les pratiques de GDRH, adoptées par les entreprises en vue d'assurer le bien-être des employés, sont recoupées sous les thématiques suivantes : santé et sécurité au travail, conciliation travail/famille, formation, gestion de la diversité, organisation du travail, gestion des compétences, consultation et participation aux décisions et partage de l'information (*Ibid.*).

En définitive, la gestion durable des ressources humaines élargit la fonction sociale de la GRH à travers la prise en compte des externalités négatives liées à la gestion des ressources humaines (Dubrion, 2010). En ce sens, en prônant une gestion éthique et responsable du personnel, la DGRH permet de satisfaire les besoins et les intérêts des salariés dans une perspective de performance sociale de l'entreprise. Elle s'inscrit, dès lors, comme une condition de la performance globale de l'entreprise si l'on considère la collaboration active et continue des employés comme un prérequis à la bonne marche de l'organisation.

1.5 Enjeux de la mobilisation des employés

« Si les employés ne sont pas mobilisés, la responsabilité sociale d'entreprise devient un exercice de relations publiques. L'entreprise perdra de la crédibilité lorsqu'il deviendra manifeste qu'elle ne prêche pas par l'exemple » (Mees et Bonham, Canadian Business for Social Responsibility (CBSF), tiré de Strandberg, 2009, p. 4)

La présente section est consacrée à l'étude des enjeux relatifs à la mobilisation des employés, domaine qui est de plus en plus présent dans le discours des entreprises et qui suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs. Cette section vise à dresser un portrait des connaissances en matière de mobilisation des employés ainsi que des enjeux associés sous l'angle du développement durable.

1.5.1 Contexte théorique de la mobilisation

Le concept de mobilisation des employés recoupe plusieurs termes tels que la motivation, l'engagement, la performance ou encore la satisfaction au travail (Pedneault, 2000). On retrouve ce concept sous diverses terminologies dans les travaux de recherche sur le sujet : *High-Involvement Management* (Lawler, 1986); *Commitment RH* (Arthur, 1994); *Progressve Human Resource Management* ou pratiques de management des RH (Delaney et autres ,1996); système de pratiques de RH (Guthrie, 2001); *High-Commitment Management* (Wood, 1999; Bou et autres, 2005); pratiques de mobilisation (Barraud-Didier et autres, 2003); *High Involvement Practices* (Guerrero et autres, 2004); *Commitment-based HR Practises* (Collins et autres , 2006).

D'après la littérature, la mobilisation des employés, ou du personnel, est considérée comme un processus constitué de plusieurs étapes, dont la mise en œuvre des pratiques de mobilisation (Wils et autres, 1998).

Les pratiques de GRH dites mobilisatrices visent la mobilisation, l'engagement et le développement des compétences des employés (Osterman, 2006). Elles désignent un ensemble d'actions influençant la motivation et l'implication des employés afin de les encourager à s'identifier aux objectifs ou projets collectifs de l'entreprise (Barraud-Didier et autres, 2003; Guérin et Ouadahi, 2007; Laaboudi, 2011).

Ces pratiques répondent à l'évolution de la relation entre l'employeur et ses employés. En effet, l'influence grandissante de ces derniers au sein des organisations a favorisé une mutation du lien employeur-employé vers une relation de partenariat. Par conséquent, les employeurs adaptent leurs pratiques afin de considérer l'action volontaire des employés comme une condition de la bonne marche de leur organisation. C'est cet effort de construction d'une relation de partenariat qui permet l'alignement des attentes des employés sur la vision stratégique de l'entreprise, soit la finalité de l'action de mobilisation. (Arcand et autres 2004; Guery, 2009)

Les recherches entreprises sur la mobilisation ont permis de définir l'état de mobilisation. Un employé est mobilisé lorsqu'il déploie volontairement des énergies au-dessus de la normale de façon à réaliser un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe. Ce déploiement d'énergie peut être dirigé vers des efforts de coordination spontanée, en coordonnant spontanément son travail et en coopérant avec son équipe, vers des efforts d'amélioration continue, ou vers des efforts d'alignement stratégique, en adaptant son travail selon les priorités organisationnelles. (Wils et autres, 1998; Queneville et autres, 2008)

La mobilisation peut être traitée au niveau individuel, mais également sur le plan collectif. L'état de mobilisation collectif des salariés résulte de trois facteurs : la construction de liens avec les autres (sociabilité), la collaboration avec les autres (coopération) ainsi que la compréhension des actions des autres et le sens de l'action collective (intercompréhension). (Bichon, 2005)

Les pratiques de mobilisation sont nombreuses et variées. Plusieurs typologies sont proposées afin de classer et analyser ces pratiques (Igalens, 1997; Lauzon et autres, 1994; Lawler, 1986; Tremblay, 2005). L'étude de ces typologies est présente dans le deuxième chapitre de ce document. Bien que les pratiques de mobilisation citées dans les diverses typologies varient selon les auteurs, quatre leviers sont communément retenus : les pratiques de recrutement et de développement des compétences; les pratiques d'organisation du travail; les pratiques de reconnaissance et de récompense; les pratiques de communication et de partage de l'information (Laaboudi, 2011). Ces pratiques permettent de favoriser l'essor de conditions psychologiques propices à la mobilisation et de provoquer ainsi des comportements de mobilisation. Tremblay et Simard dénombrent sept états psychologiques clés, soit « la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance, le pouvoir d'agir (*empowerment*), l'engagement émotionnel et la motivation » (Tremblay et Simard, 2005). Conséquemment, les pratiques mises en œuvre par les

entreprises doivent avoir comme principal objectif d'encourager les états psychologiques favorisant la mobilisation (Tremblay, 2005).

En définitive, la mobilisation désigne un processus managérial, la gestion mobilisatrice, ainsi que le résultat de ce processus, c'est-à-dire l'état des employés mobilisés (Wils et autres, 1998). Ce double emploi sera utilisé dans ce travail.

1.5.2 Portée de la mobilisation du personnel

Dès les années 1960, l'apport des ressources humaines à la performance de l'entreprise a été justifié par la théorie du capital humain (Becker, 1964; Schultz, 1961). Dès lors, les employés sont perçus comme une ressource prédominante de l'organisation et leur mobilisation devient un enjeu à part entière.

Les entreprises s'engageant dans une démarche de DD/RESE rencontrent de nombreux obstacles pour l'instaurer de façon pérenne à leur stratégie. Les politiques RSE/DD sous-entendent de nombreux changements, à la fois stratégiques et opérationnels, qui touchent de près les salariés : vision de l'organisation, stratégie, procédés industriels, procédures et modalités d'évaluation, etc. (Picard et Rambaud, 2009). En ce sens, l'implantation du DD/RSE dans une organisation implique un changement d'habitude pour le personnel (Reynaud, 2011). Ces ajustements nécessitent l'adhésion des salariés de manière à faire évoluer leurs représentations personnelles, leurs pratiques de travail et leurs comportements professionnels conformément aux objectifs fixés (Picard et Rambaud, 2009). Ces changements ne s'opèrent pas facilement : 70 % des projets de changement menés en entreprise n'aboutissent pas (*Ibid.*).

En la matière, les échecs sont principalement attribués au facteur humain de l'entreprise : manque de participation et d'implication des salariés, manque de soutien de la direction, collaborateurs résistants, plans de déploiement inadaptés, essouffements dans le temps, etc. (*Ibid.*). Aussi, les employés ont tendance à résister aux changements, particulièrement lorsqu'ils ne sont pas impliqués dans le processus (Préfontaine, 2004). En revanche, la résistance au changement des salariés est moins présente dans les PME que dans les grandes entreprises en raison de la proximité des travailleurs et des dirigeants (Doucet, 2012).

Mais paradoxalement, à l'heure actuelle, l'intégration de la RSE passe principalement par la mise en place de procédures et d'outils, sans que les salariés soient nécessairement encouragés à modifier leurs pratiques et comportements. Or, les avis des experts dans le domaine convergent pour conclure que le défi que représente le DD en entreprise nécessite que les salariés puissent ajuster adéquatement leurs compétences et leurs comportements. (Novethic, 2009 ; Roy, 2014)

Ainsi, le principal défi de l'organisation est de créer les conditions favorables au changement, permettant à chacun des salariés de trouver un sens et un intérêt à la démarche DD (Picard et Rambaud, 2009).

En réponse à cette problématique, la mobilisation des RH est reconnue comme une source d'amélioration de la performance et de création de valeur de l'entreprise (Barraud-Didier et autres, 2003). Dans le cadre de démarches de DD/RSE, la mobilisation du personnel joue un rôle de levier (Picard et Rambaud, 2009). Elle suscite la motivation et l'implication des employés autour d'un projet fédérateur (*Ibid.*). Pour provoquer la mobilisation individuelle et collective de ses salariés, l'organisation se doit de développer un climat mobilisateur qui favorise les échanges sociaux donnant-donnant et équilibrés (Tremblay, 2005).

Cette perspective élargit le statut et la représentation des employés. Ils ne sont pas uniquement considérés comme des ressources, mais aussi « comme des dépositaires d'objectifs fondamentaux de l'entreprise » (Courrent, 2012, p.67). Au moyen de leurs compétences et de leurs expériences individuelles et collectives, les salariés mobilisés contribuent ainsi à la mise œuvre des pratiques responsables sur le plan social et environnemental, tout en soutenant leur développement personnel (*Ibid.*).

2 RÔLE DE LA GRH DANS LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Graduellement, la GRH a évolué au sein des entreprises pour occuper aujourd'hui une fonction stratégique. Elle tente de concilier les besoins parfois éloignés de l'entreprise et de ses employés tout en répondant aux exigences de son environnement, notamment en matière de législation. Dans une perspective de performance organisationnelle, son rôle d'optimisation du capital humain est un moyen d'assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise (Thévenet et autres, 2012).

Le premier chapitre de cet essai a permis d'établir le lien existant entre les activités de la gestion des ressources humaines et les actions entourant l'implantation du développement durable en entreprise. Plus précisément, les recherches effectuées démontrent que l'élargissement de la fonction sociale GRH la conduit à repenser sa mission et à adapter durablement ses pratiques. Ce nouvel environnement s'avère porteur de changements favorables à la propagation du développement durable, tant sur le plan organisationnel qu'individuel.

Ce second chapitre présente le cadre de recherche utilisé pour identifier le rôle de la GRH dans la mobilisation des employés lors de l'intégration d'une démarche de développement durable. Tout d'abord, les besoins et les attentes des employés pour l'implication dans une démarche de DD/RSE sont identifiés afin de déterminer les facteurs pouvant influencer la mobilisation du personnel. Par la suite, les fonctions ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines soutenant la mobilisation sont décrites. Finalement, les contributions de la GRH à la mobilisation des employés sont présentées et analysées sous l'angle de la norme BNQ 21000.

2.1 Besoins des employés pour la participation à la mise en œuvre de démarches de DD

Dans un premier temps, il est important de comprendre pourquoi les employés sont importants dans la mise en œuvre de démarches de développement durable et pour quelles raisons leur mobilisation est nécessaire.

La nécessité de l'implication du personnel pour l'implantation du développement durable peut être justifiée de plusieurs manières. En premier lieu, l'implantation d'une démarche de DD/RSE représente un changement de paradigme. Elle induit des objectifs ambitieux (diminution de l'empreinte écologique, implication communautaire, production et consommation responsable, etc.) qui entraînent des changements organisationnels profonds, en termes de stratégies, de pratiques ou encore de procédés (Courrent, 2012). Le personnel de l'entreprise constitue la première partie prenante de cette démarche. Les salariés peuvent contribuer en mettant à profit leurs connaissances, en développant de nouvelles compétences, mais également en apportant un regard concret et critique grâce à leur expérience pratique (Calista et Karolewicz, 2005).

En outre, le développement durable peut être un thème fédérateur. En effet, la mobilisation du personnel autour d'une initiative de DD/RSE peut constituer un levier pour la cohésion et la motivation des équipes

(Gond, 2011). Dans le cadre de ce type de démarche qui encourage la collaboration entre les salariés et qui cultive le sentiment d'appartenance à l'organisation, les employés sont amenés à développer un sentiment de fierté à l'idée de faire partie d'une entreprise soucieuse de son environnement écologique et humain (*Ibid.*).

Aussi, la contribution des employés aux démarches de DD/RSE s'avère indispensable puisque la seule volonté des membres de la direction est insuffisante. Même si les initiatives émanent généralement de la direction, l'implication, pour être effective, doit se propager à l'ensemble de l'organisation. Ainsi, outre l'élaboration de politiques ou de stratégies, l'engagement doit s'exprimer dans les actions et les pratiques de tous les salariés. C'est seulement à cette condition, au même titre que le profit ou l'innovation, que le développement durable peut s'inscrire dans l'ADN de l'organisation. (Courrent, 2012)

Bien que la reconnaissance des ressources humaines de l'entreprise comme levier de l'intégration du développement durable soit aujourd'hui largement admise, le défi de rallier les employés à cette cause demeure entier (Gendron, 2010). En effet, le personnel de l'entreprise émet généralement des réserves quant à son engagement dans des projets de DD/RSE. Cette réticence à une pleine participation peut être justifiée par trois motifs (Andersson, 2012). Premièrement, les employés peuvent faire preuve d'un relatif cynisme au regard des changements que peuvent apporter les initiatives de DD/RSE. Deuxièmement, l'enthousiasme des salariés peut être freiné par la perception du travail supplémentaire qu'ils devront effectuer pour la mise en œuvre d'actions de développement durable. À ce sujet, une étude française menée auprès de 240 entreprises signale que 49 % des professionnels interrogés reconnaissent que la RSE est vue comme une contrainte (Squaremetric, 2014). Troisièmement, la présence de « certaines forces » à l'intérieur de l'organisation peut nuire aux efforts de contribution au développement durable (Andersson, 2012). À ce propos, la structure et l'organisation du travail sont des facteurs susceptibles de créer des freins qui se traduisent de différentes façons : vision stratégique floue; non-attribution de rôles et de responsabilités spécifiques; marge de manœuvre des employés limitée; culture du résultat à court terme; etc. (Picard et Rambaud, 2009).

En parallèle, un nombre conséquent de recherches et d'études démontre qu'un nombre croissant d'employés sont sensibles aux enjeux du développement durable. Bien souvent, ils adoptent les valeurs du DD, notamment en modifiant leurs habitudes à leurs domiciles. En revanche, le transfert de ces valeurs en comportements concrets dans leur milieu de travail n'est pas automatique, en partie pour les trois raisons évoquées précédemment. (Gond, 2011)

Dès lors, il apparaît pertinent de s'intéresser aux besoins des employés pour contribuer aux démarches de développement durable, de façon à ajuster les modalités de l'intégration et de la mise en œuvre du DD en ce sens.

Melcrum a schématisé le processus de la mobilisation sous forme de pyramide, illustré dans la figure 2.1 ci-après. Inspirée de la pyramide des besoins de Maslow, cette pyramide identifie les besoins des employés à combler pour provoquer leur engagement. Ceux-ci sont au nombre de quatre. Le premier

niveau est consacré au besoin de sensibilisation des salariés à la stratégie de DD/RSE. À ce niveau, ils sont familiers avec la démarche et ils comprennent de quelle façon elle contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels. Puis, le second palier est consacré au besoin de compréhension des employés. Les salariés appréhendent les enjeux liés à la démarche ainsi que leur rôle dans l'atteinte des objectifs fixés en matière de DD/RSE. Le niveau suivant est orienté vers l'adhésion du personnel. Ici, les employés ont besoin de croire aux valeurs et aux objectifs de DD/RSE de l'organisation. À cette étape, au-delà de la connaissance de la démarche, les salariés savent comment ils peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Finalement, au sommet de la pyramide, les employés éprouvent le besoin de percevoir que leur entreprise répond à leurs besoins et leurs attentes en matière d'emploi. Dès lors, les employés sont mobilisés pour participer pleinement à l'atteinte des objectifs de DD/RSE. (Melcrum, 2006; Strandberg, 2009).

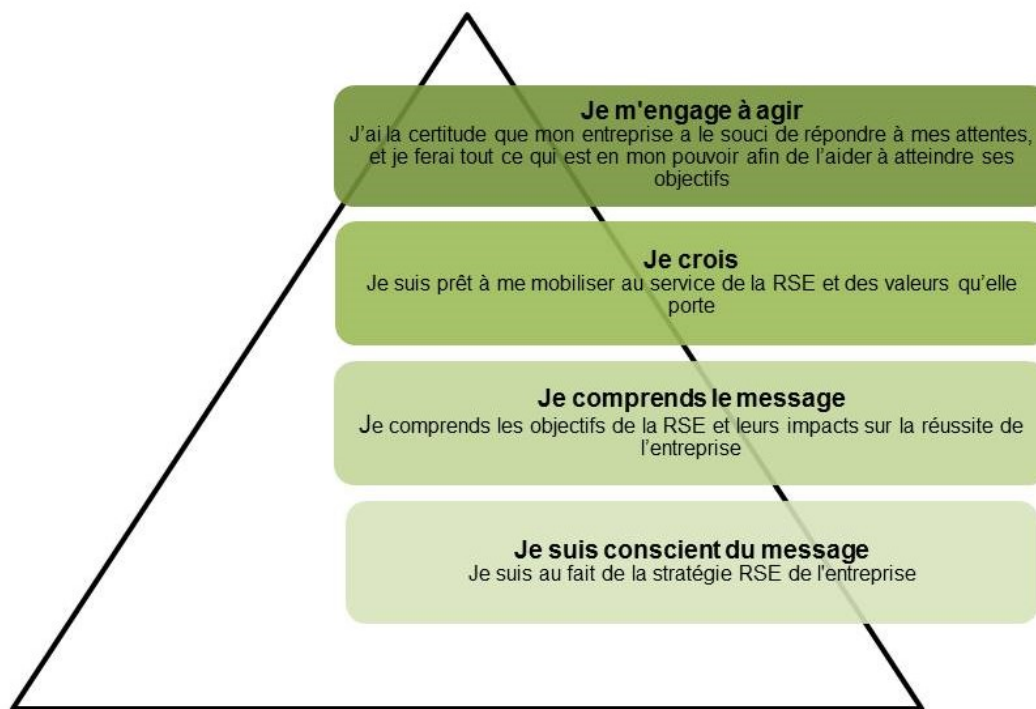


Figure 2.1 Pyramide de mobilisation des employés (Traduction libre de Melcrum, 2006, p. 9)

À partir des quatre niveaux relevés menant à l'action des employés en faveur de l'intégration du développement durable, il est pertinent de détailler chacun de ces niveaux afin d'identifier les besoins spécifiques du personnel. Cet intérêt pour les besoins des ressources humaines n'est pas désintéressé. En effet, en satisfaisant les besoins de leurs salariés, les entreprises constatent une plus grande loyauté, une meilleure productivité et une augmentation de l'engagement de leurs collaborateurs (Bhattacharya et autres, 2008).

2.1.1 Connaître le message

Lors de l'implantation d'une démarche de DD/RSE, le premier pas vers la mobilisation des employés concerne la sensibilisation. L'objectif poursuivi est d'éduquer les salariés de façon plus ou moins sommaire afin d'atteindre un niveau global de sensibilisation du personnel au développement durable en général, et plus spécifiquement à l'initiative de l'entreprise (Strandberg, 2009). La sensibilisation concerne l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, indépendamment de leur poste ou de leur ancienneté. Elle peut être assurée au moyen de diverses activités qui visent l'information, le partage et l'échange (*Ibid.*). Le développement durable reste un terme générique, parfois galvaudé, dont le contenu peut apparaître comme abstrait et théorique aux yeux des non-initiés (Courrent, 2012). En outre, les sphères économique et sociale sont souvent délaissées au profit du champ environnemental (*Ibid.*). Il s'agit dès lors de clarifier le concept et de faire en sorte que les employés appréhendent sa signification. Il est fondamental que tous les salariés de l'organisation soient sensibilisés, de façon à atteindre un niveau de connaissance homogène du personnel et d'éviter ainsi les divisions qui pourraient être contre-productives (Strandberg, 2009).

Sur le plan du contenu, la sensibilisation doit permettre de saisir le concept du développement durable dans son ensemble, mais surtout d'être informé de la manière dont il se décline au sein de l'entreprise à travers une définition commune et spécifique (Lépineux et autres, 2010.). À cette étape, les employés ont souvent besoin d'illustrer le concept du développement durable à l'aide d'exemples d'actions concrètes de l'entreprise et de bonnes pratiques d'autres organisations du même secteur d'activité (*Ibid.*). Ce partage permet aux employés de traduire le concept dans leur environnement professionnel de façon à saisir graduellement les changements qu'implique ce type de démarche. En outre, cet échange permet aux employés potentiellement réfractaires de connaître les gains et avantages de l'intégration du développement durable à la stratégie de leur entreprise. Par voie de conséquence, la sensibilisation par l'exemple répond aux besoins des employés à l'esprit pragmatique. Plus on descend dans la hiérarchie, plus ce besoin de concret est important. Parfois, les équipes opérationnelles peuvent douter de leur aptitude à contribuer au DD (Calisti et Karolewicz, 2010). Il s'agit alors d'orienter la sensibilisation vers l'appropriation du DD en le traduisant à toutes les sphères de l'entreprise de façon à ce que les employés perçoivent la possibilité de collaborer à la démarche à leur niveau.

Cette première étape de sensibilisation est souvent menée lors de l'implantation de la démarche. Néanmoins, cet effort doit être maintenu lors de l'intégration de nouveaux employés qui ont besoin d'être conscientisés au projet de durabilité de l'entreprise. De ce fait, il est primordial qu'ils reçoivent un certain nombre de renseignements parmi lesquels la politique DD/RSE de l'entreprise, ses valeurs, ses engagements ou encore les enjeux sur lesquels elle se concentre. C'est aussi l'occasion de présenter aux nouveaux salariés les personnes clés pour la mise en œuvre de la démarche, les outils existants ainsi que les méthodes d'évaluation. De plus, le nouvel employé doit pouvoir consulter le rapport annuel de

l'entreprise et accéder aux documents internes s'il souhaite obtenir plus d'informations sur le DD. (Strandberg, 2009)

2.1.2 Comprendre le message

Du point de vue des employés, la seconde étape vers la mobilisation concerne la compréhension du message. En effet, la participation des employés à la démarche requiert qu'ils en saisissent le sens (Strandberg, 2009). Pour ce faire, les employés ont souvent besoin de développer certains savoirs ou savoir-faire en ayant recours à des formations (Gond, 2011). Alors que la sensibilisation permet aux salariés de connaître l'existence de la démarche, la formation supporte leur besoin de savoir de quelle façon et avec quels outils ils vont pouvoir y contribuer.

Il est ici question d'accès au savoir, de gestion et transfert des compétences et plus globalement de développement du capital humain. Cet investissement dans les compétences des salariés est incontournable pour les entreprises qui souhaitent innover afin d'améliorer leur performance sociale, environnementale et économique durablement. Effectivement, pour remplir de nouvelles fonctions et effectuer des tâches inédites, les employés attendent de leur entreprise qu'elle favorise un apprentissage continu, qu'elle encourage le développement des compétences à l'interne et qu'elle soutienne la polyvalence des salariés. (Québec. MEIE, 2012)

Contrairement au contenu de la sensibilisation qui est généralement homogène d'un salarié à l'autre, le contenu de la formation est plus diversifié afin de répondre aux besoins spécifiques des ressources humaines. Ainsi, les employés qui occupent des postes directement reliés à la mise en œuvre d'actions de DD/RSE ont des besoins techniques et spécialisés à satisfaire. Ceci à la différence du personnel ayant des responsabilités indirectes dans la démarche qui peut recevoir une formation plus généraliste sur le développement durable, abordant un ou plusieurs enjeux spécifiques. Dans ces conditions, le DRH a la responsabilité de diriger les salariés vers la formation appropriée. (Strandberg, 2009)

Néanmoins, le recours à des formations en DD demeure émergent (Gond, 2011). Pour justifier cette situation, plusieurs motifs sont invoqués tels que le manque de temps et de moyens financiers ainsi que l'absence d'intérêt. (*Ibid.*)

D'un point de vue systémique, c'est l'organisation du travail au complet qui doit être considérée lors de l'implantation du développement durable. Pour susciter l'adhésion des équipes, la démarche doit être globale et transversale. Dans cette optique, l'une des conditions est de faire évoluer les postes des employés, notamment en ce qui concerne la description des tâches afin d'intégrer les paramètres de la politique de DD de l'organisation (Strandberg, 2009). Pour ce faire, il est nécessaire de traduire ces paramètres à chacun des postes de l'organisation. De cette façon, l'employé établit le lien entre la démarche et son métier. Dans ces conditions, il peut mieux appréhender la démarche et en saisir la valeur ajoutée sur le plan individuel. En outre, pour que l'implantation du DD ne soit pas un vœu pieux,

l'entreprise à tout intérêt à favoriser la responsabilisation des travailleurs quant à l'atteinte de certains objectifs de DD/RSE (*Ibid.*). Ainsi, à travers l'élargissement des tâches des employés et leur responsabilisation, l'entreprise formalise et institutionnalise son engagement.

2.1.3 Croire au message

Cette troisième étape vers la mobilisation des employés identifiée par Melcrum concerne l'adhésion du personnel à la démarche de DD/RSE. Pour se mobiliser, celui-ci doit être convaincu du bien-fondé et de la nécessité de la démarche mise en place (Strandberg, 2009). Ce point implique pour l'entreprise de considérer les besoins de son personnel, en termes de consultation et de participation aux décisions. Le travail en ce sens doit être renforcé puisque plus de deux tiers des entreprises élaborent et gèrent leurs initiatives de développement durable au niveau de la direction alors que la majorité des employés souhaitent contribuer activement aux démarches de DD/RSE (Bhattacharya et autres, 2008). C'est en se sentant écoutés, entendus et compris que les salariés peuvent croire à la démarche et participer à son succès. Ainsi, idéalement, l'élaboration d'une stratégie de DD/RSE s'accompagne d'une étape de consultation dédiée à la compréhension des préoccupations, des priorités et des perceptions du personnel de l'organisation. Cette étape de consultation est recommandée dans de nombreux référentiels tels que le BNQ 21000 (Courrent, 2012; BNQ, 2011). La participation des employés à l'élaboration de la démarche est essentielle puisqu'elle permet de fixer des objectifs réalistes au regard des processus opérationnels, des cadres de travail et des pratiques existants.

En outre, l'engagement dans une démarche de DD/RSE a toutes les chances d'échouer s'il n'est pas construit avec les salariés de façon collaborative. En effet, une démarche imposée par les dirigeants, sans consultation des collaborateurs, persuadera difficilement les équipes de sa légitimité. De ce fait, les employés ont besoin d'un environnement organisationnel favorable pour participer activement au déploiement du DD (Alternité, 2011).

2.1.4 S'engager à agir

Le dernier niveau de la pyramide de Malcrum évoque l'étape d'engagement des ressources humaines. Pour y parvenir, en plus des trois autres besoins évoqués jusqu'à lors, les besoins des employés en matière d'emploi doivent être comblés. Il s'agit ici de veiller à une certaine cohérence entre le discours relatif au développement durable tenu par les dirigeants et le climat social de l'organisation. Pour s'engager, les employés éprouvent le besoin d'en retirer un certain avantage (Calisti et Karolewicz, 2005).

Précédemment, il a été question de solliciter les valeurs personnelles des individus afin de provoquer leur engagement pour l'implantation du développement durable. Outre cet aspect, deux leviers de motivation peuvent être avancés. Premièrement, l'engagement des employés peut être soutenu en reconnaissant leur contribution. L'objectif est de faire coïncider les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.

La reconnaissance peut être assurée à l'aide de récompenses financières ou non financières : primes, encouragements, remerciements, incitatifs, etc. (Gond, 2011). En général, les entreprises se basent sur la performance financière pour récompenser leurs salariés (Strandberg, 2009). Ce type de méthode, en soutenant le rendement financier immédiat, amène les individus à ne pas tenir compte des facteurs de durabilité. Pour se mobiliser, les employés ont besoin d'une certaine cohérence entre le discours de l'entreprise en matière de développement durable et les programmes d'évaluation. Par conséquent, les pratiques de récompense et de reconnaissance doivent être en adéquation avec les valeurs et la stratégie de DD/RSE de l'entreprise. C'est un travail important puisqu'un grand nombre d'éléments peuvent être considérés : salaire, prime de rendement, incitatifs, prix, mentions, avancement, etc. (*Ibid.*).

Deuxièmement, les employés sont plus enclins à agir lorsqu'ils obtiennent une réponse aux préoccupations liées à leur emploi (Gendron, 2010). Les équipes souhaitent percevoir un engagement profond et authentique de leur organisation, appuyé par une vision cohérente de l'intégration du développement durable. Dans cette optique, l'intégration de politiques ou pratiques favorables au climat social de l'entreprise est un levier incontournable (Calisti et Karolewicz, 2005). Les entreprises peuvent ainsi mettre en place des politiques de gestion des ressources humaines ayant pour objectif de satisfaire les employés. Les pratiques favorisées en ce sens sont de diverses natures : équité salariale; conciliation travail et vie privée; bien-être, santé et la sécurité au travail, etc. (Gendron, 2010). Certaines entreprises font le choix d'aller au-delà de ces thèmes en insufflant une dynamique qui encourage l'amélioration des habitudes personnelles des salariés (Calisti et Karolewicz, 2005; Québec, 2012) L'entreprise peut notamment promouvoir des modes de vie plus sains en favorisant les transports durables (participation aux abonnements de transports en commun, stationnements pour vélos, douches, etc.). Ces pratiques permettent ainsi d'apporter des réponses concrètes aux besoins des employés afin de susciter leur mobilisation pour le DD. En outre, grâce à une image d'employeur responsable, ces pratiques répondent à d'autres objectifs tels que la rétention des employés ou le recrutement de main-d'œuvre spécialisée (Québec. MEIE, 2012).

Parallèlement, et de façon transversale aux quatre niveaux de la pyramide dépeints auparavant, la communication interne est une condition nécessaire à la mobilisation des employés tout au long des démarches de DD/RSE. En effet, le besoin de dialogue permanent des employés concernant les politiques et les actions de leurs entreprises en faveur du DD est très présent (Calisti et Karolewicz, 2005). En pratique, l'effort de communication interne des entreprises est souvent insuffisant. Dans cette optique, une étude américaine menée en 2008 souligne l'absence de communication claire et systématique du contenu des initiatives de DD/RSE. Ainsi, seulement 37 % des employés interrogés dans le cadre de cette étude avaient connaissance des démarches de DD/RSE de leur organisation (Bhattacharya et autres, 2008).

En outre, il est important de noter qu'il existe souvent un écart non négligeable entre les initiatives de DD/RSE (politiques, stratégies, plans d'action, etc.) en place et la perception qu'en ont les salariés

(Igalens et Tahri, 2012). En effet, selon les situations, les actions peuvent ne pas être visibles des salariés, elles peuvent ne pas les concerner (filiales à l'étranger) ou encore, elles peuvent ne pas s'adresser à leur catégorie (personnes handicapées, minorités, etc.).

Pour pallier cette absence de dialogue préjudiciable, les gestionnaires doivent demeurer à l'écoute des besoins communicationnels des employés en les informant en continu des initiatives menées. Le contenu des communications doit être précis et concret afin de diffuser les détails des démarches, notamment en ce qui concerne les objectifs visés, les actions entreprises et les résultats atteints (Bhattacharya et autres, 2008). Il peut par exemple s'agir de simplement diffuser les rapports de développement durable ou bien de mener des campagnes de communication interne (Igalens et Tahri, 2012).

Ainsi, la communication répond à plusieurs besoins des employés qui ont la particularité d'être interreliés. Elle permet aux employés d'être informés des initiatives menées au sein de l'entreprise et d'en connaître les objectifs et les résultats escomptés. Également, la communication contribue à construire une juste perception de la situation, de façon à ce que les employés possèdent les connaissances nécessaires pour s'impliquer dans la démarche. Enfin, la communication interne satisfait la demande de transparence, enjeu relativement présent dans les organisations qui contraignent les directions à la gérer avec précaution.

2.1.5 Conclusion : facteurs de mobilisation

En définitive, au regard des éléments avancés précédemment, plusieurs facteurs clés de succès pour mobiliser les employés autour d'une démarche de développement durable peuvent être mis en évidence. Ceux-ci sont au nombre de six : la consultation, la sensibilisation, la communication, la formation, l'implication et la responsabilisation.

En premier lieu, la consultation des employés demeure un facteur de mobilisation essentiel. Pour s'impliquer, les employés doivent sentir que leur voix est entendue et prise en compte. Ils participent ainsi à la formulation de pistes d'amélioration afin de réduire les impacts sociaux, environnementaux et économiques négatifs de l'entreprise.

En second lieu, un autre facteur clé de mobilisation est la sensibilisation des employés. Cette étape préliminaire doit permettre aux individus de saisir les répercussions sociales, environnementales et économiques de leur entreprise, tout en considérant les effets induits par les tâches liées à leurs propres postes. Aussi, la sensibilisation des employés les familiarise au projet et au système de valeurs de l'entreprise.

Ensuite, la communication est un axe transversal et permanent dans ce type de démarche. Elle permet de maintenir un lien constant entre la direction et les employés. Selon l'étape de mise en œuvre de la démarche, le contenu des messages peut varier même si dans l'ensemble le message transmis concerne la vision et l'engagement de l'organisation en matière de DD/RSE.

Après quoi, la formation permet aux employés d'acquérir des compétences spécifiques afin de mettre en œuvre des pratiques de développement durable. Les thèmes des formations sont évidemment adaptés à l'orientation de la démarche entreprise par l'organisation (écoefficacité, écoconception, santé et sécurité, etc.). D'autres éléments peuvent influencer le choix de formations tels que le secteur d'activité de l'entreprise et le type de poste occupé par l'employé. Ainsi, les besoins de formation des employés doivent être clairement définis afin de cibler les apprentissages les plus pertinents.

Par la suite, la mobilisation des employés peut être encouragée au moyen de pratiques visant l'implication du personnel. L'implication du personnel est un prérequis incontournable des programmes de DD/RSE qui nécessitent d'être portés par l'ensemble de l'organisation et non uniquement par l'équipe de direction. Par voie de conséquence, il s'agit de mettre en œuvre des pratiques permettant aux salariés d'exprimer et de faire entendre leur voix, ainsi que de participer aux prises de décisions. À travers l'implication des employés, il s'agit également de conserver un certain dynamisme dans la mise en œuvre de la démarche et d'éviter de ce fait l'essoufflement des initiatives.

Finalement, le dernier facteur de mobilisation a pour objet la responsabilisation des employés. Ces derniers attendent des objectifs, des processus d'évaluation, la communication des résultats afin de contribuer activement à la démarche. (Québec. MEIE, 2012)

Au regard de ces facteurs de mobilisation, la souplesse et la réactivité des PME apparaissent comme de véritables atouts pour l'implantation du développement durable, tout comme la position favorable de la gestion des ressources humaines dans la structure organisationnelle.

2.2 Fonctions et pratiques de la GRH soutenant la mobilisation des employés

La section précédente témoigne des besoins spécifiques des salariés pour s'impliquer dans des programmes de DD/RSE. La recherche menée a abouti à l'identification de six facteurs concourant à la mobilisation du personnel. À présent, il s'agit de déterminer comment cette mobilisation peut être impulsée, en pratique, grâce à l'intervention de la gestion des ressources humaines. Cette section vise à présenter les activités relatives à la fonction RH dans une perspective de mobilisation. Dans un premier temps, la fonction sera étudiée dans sa globalité. Puis, dans un second temps, elle sera analysée de façon plus spécifique à travers l'étude des pratiques de mobilisation déployées par le personnel de GRH. Finalement, la pertinence de l'intervention de la GRH dans les démarches de DD/RSE sera illustrée à l'aide de la norme BNQ 21000.

2.2.1 Fonctions de la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines, de par son rôle stratégique et transversal incontournable, représente un levier pour la réalisation des politiques de l'entreprise (Calista et Karolewicz, 2005; Thévenet et autres, 2012).

À travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions, la fonction RH est dédiée à constituer « la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes) » (Citeau, 2000, p.38). Cette adéquation entre employés et emplois, pour être efficace et constante, se doit d'être axée sur les effectifs, les qualifications et la motivation (*Ibid.*).

La fonction ressources humaines contribue à la quête de performance des entreprises de deux façons. D'une part, elle cherche à promouvoir et à réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois). D'autre part, la fonction RH s'attache à développer l'organisation en mobilisant les potentiels de chaque employé ainsi qu'en fédérant les aspirations et les responsabilités des salariés, tant sur le plan individuel que collectif (équité de la contribution-rétribution) (*Ibid.*).

Le champ d'intervention de la fonction RH est particulièrement vaste. Cette fonction intervient dans les activités suivantes de l'entreprise :

- le recrutement;
- la rémunération;
- la formation;
- la discipline;
- les actions sociales;
- les relations avec les représentants du personnel;
- la communication et l'information;
- les conditions de travail.

De ce fait, les RH peuvent œuvrer à la fois sur le plan opérationnel, administratif et stratégique (Benhalima, 2011).

Plusieurs auteurs se sont intéressés à délimiter le champ d'action des RH, tant sur le plan des missions que des activités de la fonction. En 1996, David Ulrich a délimité la fonction RH en identifiant quatre missions : la gestion stratégique des RH, la gestion du changement, la gestion des tâches administratives et la gestion mobilisatrice des personnes. L'auteur représente ces quatre missions de la fonction RH à l'aide de la matrice ci-après (figure 2.2).



Figure 2.2 Matrice des missions de la fonction ressources humaines (Tiré de Ulrich, 1996, p.24)

La gestion stratégique des ressources humaines concerne le rôle de partenaire de la fonction RH qui contribue au déploiement de la stratégie globale de l'entreprise. Le professionnel RH apporte son expertise à la direction de l'entreprise à travers l'élaboration de diverses politiques RH relatives à la rémunération, au recrutement ou encore à la gestion des compétences. Sa mission est d'identifier les besoins de main-d'œuvre suivant la stratégie de l'entreprise. En ce sens, les professionnels des RH favorisent la cohérence des politiques et des pratiques de GRH avec les enjeux stratégiques de l'organisation.

La gestion des tâches administratives vise quant à elle à optimiser les processus existants de façon à améliorer l'efficacité des infrastructures de l'entreprise. Cette composante administrative de la fonction vise entre autres la gestion de la paie, les contrats, le temps de travail, les maladies ou les accidents.

La gestion mobilisatrice des ressources humaines s'attache à valoriser le capital humain de l'entreprise à travers l'engagement et la contribution des salariés. Elle vise à ajuster le travail des salariés aux priorités de l'entreprise. Cet aspect de la fonction RH implique d'identifier les leviers de mobilisation des salariés, notamment en demeurant à l'écoute de leurs besoins et leurs préoccupations en vue de leur offrir des ressources adaptées.

Finalement, la fonction RH vise à développer les capacités de changement de l'entreprise. À travers l'accompagnement du personnel, elle participe en effet à la mutation de l'entreprise, de sa culture, ses processus et ses activités. Dans cette optique, cette fonction a pour rôle d'encourager le renouvellement des comportements et des pratiques des salariés en stimulant leur capacité d'adaptation en présence de nouveaux objectifs, stratégies, processus, etc.

En vue de préciser l'étude de la fonction ressources humaines, son champ d'action peut être analysé suivant trois activités : l'administration du personnel, la gestion des ressources humaines et le développement social. Ces activités sont présentées dans le tableau 2.1 ci-dessous.

Tableau 2.1 Champ d'activités de la fonction ressources humaines (Tiré de Benhalima, 2011, p. 45)

| ACTIVITÉS | OBJECTIFS | TÂCHES |
|--|---|---|
| ADMINISTRATION DU PERSONNEL (Niveau opérationnel) | Satisfaire l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles de l'entreprise | Gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des employés |
| | | Exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles |
| | | Contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines |
| | | Définition et maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données RH |
| | | Gestion de la paie et du temps de travail |
| | | Fonctionnement des instances de représentation du personnel |
| GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (Niveau administratif) | Recherche de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles | Gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement (<i>analyse de poste, recrutement, mutation et promotion, gestion du temps de travail, etc.</i>) |
| | | Gestion des potentiels : suivi des compétences (<i>évaluation et appréciation des salariés, identification des besoins de formation, promotions, récompenses, etc.</i>) |
| | | Communication et information auprès du personnel |
| | | Dynamisation et motivation des ressources humaines |
| DÉVELOPPEMENT SOCIAL (Niveau stratégique) | Intégration des axes prioritaires de la GRH à la stratégie de l'entreprise | Analyses et actions sur l'évolution des structures de travail |
| | | Opérations liées à la qualification et à la valorisation des RH |
| | | Réflexion quant à l'évolution des modes de gestion et de responsabilisation sociale de la hiérarchie |
| | | Systèmes de mobilisation des RH (<i>politique de formation, de rémunération, gestion participative, etc.</i>) |

La tâche de mobilisation du personnel est affiliée à l'activité de développement social de la fonction et vise l'intégration des axes prioritaires de la GRH à la stratégie de l'entreprise. Le système de mobilisation des RH revêt ainsi une dimension stratégique et intègre notamment les politiques de rémunération, de formation ou encore les processus de gestion participative. Plus largement, la mobilisation du personnel

se déploie au moyen de tâches administratives telles que la gestion de l'emploi; la gestion des compétences; la communication et l'information du personnel; la dynamisation et la motivation des ressources humaines. En outre, selon la délimitation attribuée à la GRH dans une perspective de DD/RSE dans la première partie de ce travail, le niveau administratif de la fonction RH est également sollicité. En effet, à travers les tâches d'évaluation et de rémunération; de recrutement; de formation et de gestion des compétences, le responsable RH est amené à intégrer des enjeux de DD/RSE à son activité. Ainsi, afin de susciter la mobilisation des employés, le champ d'intervention du responsable RH se situe à la fois à un niveau stratégique et opérationnel. Cela implique de travailler à la fois horizontalement et verticalement dans la structure de l'organisation, exercice auquel est habitué le personnel des ressources humaines (Strandberg, 2009).

2.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices

Comme énoncé précédemment, la fonction RH cherche à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes). Pour ce faire, elle met à profit un ensemble de structures, de programmes et d'actions.

Dans le cadre de changements organisationnels tels que la mise en œuvre de démarches de développement durable, le personnel RH joue un rôle singulier. En effet, comme stipulé dans la première partie du présent travail, plus des deux tiers des projets de changement menés en entreprise échouent. Les raisons de ces échecs sont liées à la dimension humaine en premier lieu, notamment en raison du manque de participation et d'implication des employés (Dubouloz, 2014). Dès lors, le rôle de la dimension sociale ne peut être négligé et doit être intégré au système technique déployé lors de stratégies de DD/RSE. C'est ce que proposent plusieurs travaux de recherche, en combinant des pratiques de mobilisation des ressources humaines afin d'accroître l'implication des employés en les incitant à fournir les efforts nécessaires pour la réalisation d'un projet collectif. (Barraud-Didier et autres, 2003; Dubouloz, 2014) Les pratiques de mobilisation des RH sont alors susceptibles de faciliter l'intégration de processus de DD/RSE au sein des entreprises. Ce point fera l'objet de la recherche effectuée dans le troisième chapitre de ce travail.

Ces pratiques de mobilisation constituent un système de *management* des RH (Guthrie, 2001), qui peut être assimilé à un système social selon Dubouloz (2014). En ce sens, les pratiques mobilisatrices agissent sur les attitudes et les croyances des employés et contribuent à coordonner leurs actions (Biazzo, 2002). Elles ont également tendance à modifier favorablement les perceptions des salariés sur leur organisation tout en créant une relation d'échange social (Paré et Tremblay, 2007). Ainsi, les pratiques de mobilisation, au moyen de signaux de soutien, de bienveillance et de reconnaissance, incitent les employés à déployer des efforts et à s'impliquer pour un projet collectif (Dubouloz, 2014).

Aussi, en matière de mobilisation des salariés, les auteurs soulignent le lien étroit et la cohérence qui lient les pratiques de mobilisation entre elles. À cet effet, il est recommandé de combiner ces pratiques et de

les utiliser sous forme de grappes. Cette approche a un impact plus conséquent sur l'organisation grâce à l'imbrication et au renforcement mutuel des pratiques. Les auteurs voient ainsi dans cette approche l'opportunité de créer des ensembles de pratiques RH synergiques (Mc Duffie, 1995; Dyer et Holder, 1998; Igalens et Barraud, 1997; McNabb et Whitfield, 2007; Dubouloz, 2014).

Depuis le milieu des années 80, plusieurs chercheurs ont entrepris de dresser une typologie des nombreuses pratiques de mobilisation des ressources humaines. En 1986, Lawler propose une première typologie constituée de quatre grappes de pratiques mobilisatrices : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. Pour l'auteur, la gestion participative et l'engagement sont les deux facteurs essentiels de la mobilisation des employés. Par la suite, de nouvelles recherches font apparaître d'autres typologies : pratiques d'information, d'identification, de récompenses et de management participatif (Rondeau et autres, 1994); puis pratiques d'information, d'implication, de formation, de rémunération, de recrutement et d'organisation du travail (Igalens, 1997); ou encore pratiques d'embauche, de développement des compétences, de partage d'information et de rétroaction (Tremblay, 2005). Le tableau 2.2 ci-après synthétise les pratiques présentes dans la littérature.

Tableau 2.2 Synthèse des pratiques de mobilisation des ressources humaines (Inspiré de Dubouloz, 2014, p. 64)

| ÉTUDES | CONCEPTS ET DÉFINITIONS RETENUS | PRATIQUES DE MOBILISATION | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------|---------------|---------------------------|-------------|------------|------------------------|-------------------|----------|----------|-----------|
| | | Communication Information | Formation | Rémunération et récompenses | Responsabilisation | Participation | Flexibilité fonctionnelle | Recrutement | Évaluation | Procédure de doléances | Équipe de travail | Rotation | Sécurité | Promotion |
| Lawler (1986) | <i>High-Involvement Management</i> : doit créer un climat de confiance et procurer une vision et la communiquer. Caractéristiques principales : haut niveau de capacité de formation et d'engagement. | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| Arthur (1994) | <i>Commitment HR System</i> . Par opposition au système de contrôle des RH, il façonne les comportements et attitudes des salariés en forgeant un lien psychologique entre les objectifs des employés et de l'organisation. | | X | X | X | X | X | | | | | | | |
| Rondeau et autres (1994) | <i>Comportements de mobilisation</i> . | X | | X | X | X | | | | | | | | |
| Huselid (1995) | <i>Les pratiques à haute performance du travail</i> améliorent les compétences et capacités, la motivation des salariés, réduisent les risques de « tire-au-flanc », favorisent la rétention des employés de qualité. | X | X | X | | X | | X | X | X | | | | |
| Delaney et autres (1996) | <i>Progressive Human Resource Management ou pratiques de management des RH à haute performance</i> : pratiques qui affectent les compétences des employés, leur motivation et la structure du travail. | | X | X | | | | X | | | | | | |
| Igalens (1997) | <i>Pratiques de mobilisation</i> | X | | X | X | X | | X | | | | | | |
| Wood (1999) | <i>High-Commitment Management</i> : se focalise sur le système de management qui incite les salariés à être fortement engagés dans l'organisation et leur travail. | | X | | | X | | X | | | X | X | X | |
| Bae et autres (2000) | <i>Système de GRH</i> | | X | X | X | | | X | | | | | | |
| Guthrie (2001) | <i>Système de pratiques de RH</i> : favorise le niveau de compétences des employés, leur motivation, l'information et leur responsabilisation | X | X | X | | X | | | | | X | | | X |
| Whitener (2001) | <i>High Commitment Practices</i> : visent à augmenter l'efficacité et la productivité. Comptent sur les conditions qui encouragent les employés à s'identifier aux objectifs de l'organisation et à travailler dur pour les accomplir. | | X | X | X | | | | | | | | | |
| Baraud-Didier et autres (2003) | <i>Pratiques de mobilisation</i> : incluent un ensemble d'actions qui affectent la motivation et l'implication du personnel. Elles visent à développer l'efficacité et la productivité en encourageant les salariés à s'identifier aux objectifs de l'entreprise et à orienter leurs efforts en vue de les atteindre. | X | X | X | X | | | | | | | | | |

Tableau 2.2 Synthèse des pratiques de mobilisation des ressources humaines (suite) (Inspiré de Dubouloz, 2014, p. 64)

| ÉTUDES | CONCEPTS ET DÉFINITIONS RETENUS | PRATIQUES DE MOBILISATION | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|------------------------------|-----------|--------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------|-------------|------------|---------------------------|-------------------|----------|----------|-----------|---|---|---|---|
| | | Communication Information | Formation | Rémunération et récompenses | Responsabilisation | Participation | Flexibilité fonctionnelle | Recrutement | Évaluation | Procédure de doléances | Équipe de travail | Rotation | Sécurité | Promotion | | | | |
| Guerrero et autres (2004) | <i>Empowerment</i> : utilisé pour décrire l'accroissement de l'autonomie des employés dans leur travail ou l'amplification de leur implication et de leur influence dans la prise de décision. | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| Wall et autres (2004) | High-Involvement Practices : sont basées sur l'implication et la responsabilisation des salariés et sur le fait de les encourager à s'identifier aux objectifs de l'organisation et de travailler au mieux pour les atteindre. | | X | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Bou et autres (2005) | <i>High-Commitment Management</i> : idée que la contribution de chaque employé est importante, que la responsabilisation permet « de faire la différence ». | X | X | X | | | | X | X | | | | | | | | | X |
| Kim et autres (2005) | <i>High-Performance Work Organisation</i> : idée qu'il ne s'agit pas de pratiques isolées, mais interreliées pour produire des synergies positives | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Tremblay (2005) | <i>Comportements de mobilisation.</i> | X | X | | | | | X | X | | | | | | | | | |
| Collins et autres (2006) | <i>Commitment-based HR Practices</i> : développent la motivation des salariés pour qu'ils adoptent les bons comportements et acquièrent les connaissances spécifiques requises pour supporter la stratégie. | | X | X | | | | X | | | | | | | | | | |
| Combs et autres (2006) | <i>High-Performance Work Practices</i> : améliorent les connaissances, compétences et capacités des employés et conduisent à une plus grande satisfaction au travail, un plus faible turnover, une plus grande productivité, une meilleure prise de décision, dans le but d'atteindre une meilleure performance organisationnelle. | X | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Beaupré et autres (2007) | Le paradigme de <i>gestion dit « à haute performance » (high-performance worksystem)</i> repose sur l'idée que les salariés constituent une source importante et durable d'avantages compétitifs qui se concrétise à travers leur coopération avec la direction dans la poursuite de gains mutuels. | X | X | X | | X | | | X | | | | | | | | | |
| Macky et autres (2007) | <i>High-Performance Work System</i> : couvre la famille des modèles de management du travail qui permettent une performance organisationnelle supérieure. | X | | X | | X | | | | | X | | | | X | | X | X |
| Ouadahi et autres (2007) | <i>La mobilisation</i> est définie comme le fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif ou projet collectif. | X | X | X | | X | | | | | | | | | | | | |
| Queneville et autres (2008) | Dans un contexte de mobilisation, les employés déploient plus d'énergie au travail et produisent plus de valeur ajoutée. Ils respectent ou dépassent leur contrat de travail, coopèrent et collaborent spontanément, sont orientés vers le changement et l'amélioration continue. | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Wood et autres (2008) | <i>High-Performance Work System</i> : usage collectif de pratiques d'organisation du travail et RH qui permettent de développer les compétences des salariés, d'aligner les objectifs de l'organisation et des individus, et de partager l'information pour solutionner les problèmes. | | X | X | | | | X | | | | X | X | X | X | X | X | X |
| TOTAL DES OCCURRENCES | | 15 | 20 | 20 | 8 | 10 | 4 | 9 | 6 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | | | | |

Les pratiques de mobilisation des RH présentées dans ce tableau s'insèrent dans des contextes variés d'innovation ou de changement organisationnel. Les pratiques mobilisatrices relevées peuvent être réparties en quatre catégories : les pratiques de formation et de développement des compétences; les pratiques de récompense et de reconnaissance; les pratiques de communication et de partage de l'information; et les pratiques d'organisation du travail. Ces quatre catégories sont les plus couramment utilisées dans la littérature et constituent « un ciment incontournable en matière de mobilisation » (Baraud-Didier et autres, 2003). Elles seront ainsi utilisées dans le présent travail.

- Les pratiques de formation et de développement de compétences

Ces pratiques concernent la gestion et le développement de compétences au sens large. Elles désignent des actions concourant à l'acquisition de compétences individuelles et collectives, telles que le recrutement et la formation. Préalablement au recrutement, la DRH doit analyser les compétences de la main-d'œuvre actuelle afin de déceler les besoins à combler pour la bonne marche de l'organisation. À la suite de cet exercice, il est possible de dresser un bilan des compétences à maintenir et à élargir de manière à planifier et gérer adéquatement les compétences du personnel.

En matière de recrutement, les procédures mises en place peuvent permettre à l'entreprise de sélectionner des candidats possédant des compétences et les connaissances spécifiques afin de combler les exigences relatives à un poste. Les pratiques d'embauche permettent en outre d'identifier les candidats pouvant faciliter ou nuire aux efforts de mobilisation. Dans cette optique, les recruteurs sont amenés à déceler des savoir-être spécifiques tels que l'empathie, l'altruisme et une attitude animée par des valeurs sociales et collectivistes. À cette étape du recrutement, les gestionnaires peuvent également présenter clairement les valeurs de l'entreprise, en matière de DD/RSE notamment, et s'assurer que les candidats partagent ces valeurs. Pour être efficace, cet effort lors du recrutement doit être maintenu en aval de la décision en offrant aux employés des dispositifs de socialisation et de gestion de carrière suscitant leur engagement à long terme. Aussi, les pratiques de développement des compétences influencent les conditions psychologiques et la mobilisation des employés en soulignant le désir de l'organisation d'établir un contrat relationnel à long terme avec ses ressources humaines. Ces pratiques démontrent ainsi l'intention de l'organisation de faire du capital humain un levier de performance. En ce sens, elles peuvent renforcer la perception de soutien, l'engagement affectif et le lien de confiance entre les salariés et l'employeur. En revanche, pour y parvenir, les pratiques évoquées doivent être soutenues par une gestion appropriée des compétences, notamment en termes d'utilisation des qualifications des employés. En vue de perfectionner les comportements de mobilisation, les pratiques de gestion des compétences peuvent être renforcées par une « rétroaction formative ». Distincte de l'évaluation de la performance, la rétroaction formative est orientée vers le développement des compétences comportementales et non vers l'atteinte d'objectifs. Cet exercice implique un climat organisationnel favorable au dialogue et au changement. (Tremblay et autres, 2005 ; Strandberg, 2009)

- Les pratiques de récompense et de reconnaissance

Ce levier vise à récompenser le personnel de sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il souligne la valeur ajoutée des salariés et reconnaît leurs efforts. Les pratiques mobilisatrices de ce type peuvent être financières (réévaluation du salaire, intéressement, etc.), non financières (remerciements, félicitations, etc.), individuelles (primes, bonus) ou collectives (participation aux bénéfices) (Laaboubi, 2011). L'utilisation de pratiques de récompense financière demeure délicate et enregistre des résultats hétérogènes dans un objectif de mobilisation (Tremblay et autres, 2005). En revanche, le recours à la reconnaissance non financière ou symbolique, parce qu'elle est spontanée et personnalisée, offre un potentiel de mobilisation notable (*Ibid.*). Ces pratiques renforcent le rapport de soutien et d'estime de l'organisation et de ses salariés.

Ce type de pratiques peut être utilisé par les RH de façon à favoriser certaines orientations de l'entreprise. Dans le cas d'une stratégie de développement durable, le personnel RH peut ainsi recourir à une évaluation de la performance basée sur des objectifs intégrant des aspects environnementaux ou sociaux.

- Les pratiques de communication et de partage de l'information

Ces pratiques regroupent les activités destinées à diffuser l'information auprès du personnel de l'organisation. En assurant le maintien du dialogue, les pratiques de communication et de partage de l'information sont à la base des stratégies mobilisatrices de ressources humaines (Strandberg, 2009). En premier lieu, les pratiques de partage de l'information ont un rôle de transmission et de clarification des attentes (*Top-Down*). Ces pratiques encouragent le personnel à mobiliser ses compétences et à s'impliquer dans une tâche dont il connaît et comprend les tenants et les aboutissants (Tremblay et autres, 2005). En second lieu, ces pratiques occupent une fonction d'écoute et de considération des préoccupations (*Bottom-Up*). L'employé est ainsi mobilisé, car il perçoit une volonté de l'organisation de demeurer à l'écoute de ses besoins, de ses préoccupations et de ses suggestions (*Ibid.*). Le partage de l'information est également perçu « comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus » (Tremblay et autres, 2005, p. 73). Plus largement, les pratiques de communication et de partage de l'information intègrent des actions de sensibilisation qui constituent une première étape vers la participation des employés à une démarche de DD/RSE (Laaboubi, 2011).

Sur le plan de la forme, la sensibilisation peut s'effectuer au moyen de plusieurs activités, notamment la communication interne et l'organisation d'événements (Calisti et Karolewicz, 2010). En matière de communication interne, le personnel de GRH dispose de nombreux outils en vue de transmettre les messages relatifs au DD : sites intranet, journaux internes, sites internet, blogues, vidéos, forums de discussion, séances d'information et de discussion, médias sociaux, etc. En vue de transmettre

l'information de façon efficace, les équipes de GRH doivent s'adapter aux habitudes de communication des employés qui sont en perpétuelle évolution (Strandberg, 2009). Également, l'échange peut être particulièrement fertile lors de séances de travail en petits groupes. La proximité des interlocuteurs permet de dialoguer de façon informelle et de stimuler la participation des employés. Ils peuvent ainsi poser les questions qu'ils souhaitent et discuter des pratiques liées à leurs postes. En raison de la taille réduite des effectifs, ce type de pratique est particulièrement indiqué dans les PME.

- Les pratiques d'organisation du travail

L'objectif de contribution des salariés à une démarche DD implique de mettre en place un environnement et une structure de travail propices à la mobilisation. Dans cette optique, l'organisation du travail peut être orientée de façon à favoriser l'autonomie des employés en leur offrant une plus grande marge de manœuvre.

À cet effet, deux aspects sont à considérer. En premier lieu, les pratiques peuvent concerner la division du travail entre les personnes ainsi que la répartition du pouvoir et de l'autorité dans l'organisation. Une structure organisationnelle fortement hiérarchisée est corrélée à un nombre important de niveaux de supervision et de processus de contrôle, ce qui diminue le sentiment de confiance et entrave l'autonomie et la mobilisation. En second lieu, les pratiques d'organisation du travail peuvent être orientées vers la répartition du travail entre les employés, c'est-à-dire l'organisation des tâches. Afin de favoriser la mobilisation, il est nécessaire que les employés œuvrent activement et personnellement à la mission de l'organisation. Dans cette optique, un travail parcellisé et des tâches routinières peuvent nuire à la mobilisation. En résumé, l'organisation du travail doit servir l'action des employés en suscitant leur participation aux processus décisionnels et en favorisant l'autonomie, l'initiative et la responsabilisation. (Tremblay et autres, 2005)

La réponse aux besoins des employés peut se faire au moyen de diverses actions ayant une portée de consultation et de gestion participative. Afin de renforcer le lien entre les actions de l'entreprise et les valeurs des employés, il est par exemple indiqué de procéder à un élargissement des tâches des employés, de mettre en place des ateliers de réflexion, des équipes semi-autonomes ou des comités de travail réunissant des salariés occupant diverses fonctions au sein de l'entreprise (Neudorf, 2012). Les réunions d'équipe sont reconnues comme un outil participant à l'identification des employés aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise (Guery, 2004). Ultimement, ce type d'actions participe à l'épanouissement des salariés au travail et à une répartition équilibrée du pouvoir dans l'ensemble de l'organisation.

À travers la mise en place de pratiques d'organisation du travail, le personnel RH contribue également au soutien de la créativité des employés. En tant qu'opérateurs du développement durable, les employés sont les mieux à même de proposer des améliorations. La sollicitation de cette intelligence collective, à travers la recherche de solutions, apparaît comme un levier favorable au déploiement du DD. C'est en

tout cas les conclusions des recherches de Jennifer Howard-Grenville, Karen Golden-Biddle, Jennifer Irwin et Jina Mao :

« en arrimant le développement durable à la culture organisationnelle (et sans nécessairement rejeter ou désapprendre les anciens modèles de décision et d'action), il est possible d'encourager les employés à générer de nouvelles idées durables et que les unités de production adoptent de nouvelles pratiques de développement durable. » (Turcotte, 2012)

Le fait de favoriser les espaces de créativité permettrait alors de développer une culture organisationnelle plus proche des valeurs et principes du développement durable. Il ne s'agit pas pour autant de se débarrasser des éléments de la culture en place. Il est plutôt question de la faire évoluer en amenant collectivement des changements culturels à l'organisation. Dans cette optique, au moyen d'occasions d'apprentissage et d'expérimentation, les employés peuvent proposer de nouveaux projets, outils ou méthodes. Les organisations étudiées durant la recherche évoquée précédemment sont parvenues à intégrer le développement durable à leur culture organisationnelle en créant des « espaces liminaires ». Ce sont des lieux ou des événements qui se situent en marge des activités quotidiennes de l'entreprise. Les espaces liminaires permettent aux employés d'expérimenter de nouvelles idées et de les intégrer par la suite à leurs tâches habituelles. (Irwin, 2011)

Progressivement, ce type de pratique novatrice fait des émules. C'est le cas de l'entreprise l'Oréal qui encourage ses salariés à imaginer puis mettre en œuvre des projets environnementaux novateurs en organisant des concours d'innovation (Le Galès, 2013). À travers la créativité et l'innovation, l'entreprise intègre le DD de façon ludique plutôt que réglementaire. Mais surtout, elle implante de nouvelles pratiques qui ont été initiées par les employés. L'entreprise s'assure alors de la durabilité et du dynamisme de sa démarche tout en favorisant l'animation, l'enthousiasme et une certaine émulation de ses équipes.

Les chercheurs ont défini plusieurs facteurs stimulant un changement organisationnel impulsé par les employés. Premièrement, le changement peut venir d'événements au quotidien (réunions, formations, etc.) plutôt que d'interventions de la direction de l'entreprise. Pour être efficaces, ces événements doivent permettre l'expression libre des idées et réflexions de tous les participants. Deuxièmement, avant de tenter de transformer la culture organisationnelle, il s'avère important de bien comprendre la culture existante afin de relier les nouvelles idées aux valeurs de l'entreprise. Troisièmement, il est possible d'ajouter de nouveaux éléments à la culture organisationnelle sans oublier les éléments culturels passés. (Irwin, 2011)

Ainsi, les pratiques d'organisation du travail, en suscitant la créativité, la responsabilisation et l'autonomie des employés, apparaissent comme des leviers particulièrement intéressants pour susciter la mobilisation du personnel pour l'implantation du DD.

2.2.3 Rôle des ressources humaines dans la norme BNQ 21000

Parmi les nombreux référentiels liés au développement durable, la norme BNQ 21000 occupe une place singulière. Adaptée au contexte québécois, cette norme a été élaborée afin de guider les organisations vers l'intégration de la RSE au moyen de la prise en compte des principes de la *Loi sur le développement durable* (BNQ, 2011).

La norme BNQ 21000 est composée de sept chapitres, étayés par un nombre important d'annexes dédiées à des exemples et outils d'accompagnement pour les organisations. Les chapitres 5 et 6 concentrent les éléments centraux de la norme afin d'appréhender et de mettre en œuvre le développement durable.

Les ressources humaines, au sens large, occupent une place importante dans le document. Celles-ci sont évoquées dans plusieurs articles dans une perspective de mobilisation. Tout d'abord, l'article 5.4 porte sur « l'importance des parties prenantes dans la démarche de développement durable » (BNQ, 2011, p. 10). Il est notamment question des parties prenantes internes de l'entreprise composées, entre autres, des employés et des groupes d'employés. Ce groupe revêt une importance particulière dans la mesure où il peut « avoir une influence sur l'organisation et sa rentabilité, tout comme l'organisation peut avoir un impact sur les parties prenantes et leur qualité de vie » (BNQ, 2011, p. 11). Aussi, les responsables RH interviennent dans la gestion des parties prenantes de l'entreprise tout en veillant à l'application des principes « d'équité et de solidarité sociale » et de « participation et d'engagement ». Il s'agit dès lors pour la fonction RH de contribuer à l'intégration des préoccupations des parties prenantes afin de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue et de gérer adéquatement les risques de l'organisation. Dans cette optique, le dialogue entre les acteurs internes (employés, directions, etc.) et le respect des droits des travailleurs sont soulignés dans la norme. Ces deux aspects favorisent « de meilleures conditions de travail, de santé et de sécurité, de bonnes relations de travail, le développement des compétences, la productivité, la rétention des employés » (BNQ, 2011, p. 11). De par les activités de la fonction RH décrites précédemment, l'expertise du personnel RH est ainsi sollicitée pour atteindre ces objectifs.

Le sixième chapitre de la norme portant sur la mise en œuvre de la démarche comporte une section dédiée à l'engagement. L'article 6.4 détaille notamment les trois fonctions principales de l'engagement : réflexion, mobilisation et communication. Dans le cadre de ce travail, la deuxième fonction portant sur la mobilisation des ressources nous intéresse particulièrement. Cette étape de l'engagement doit permettre aux dirigeants de déterminer « l'ampleur des transformations à apporter dans la stratégie d'affaires de l'organisation, des ressources qui devront être mobilisées ainsi que des rôles et des responsabilités des personnes sur le long terme » (BNQ, 2011, p.15). L'incontournable engagement des ressources concerne les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisation. La norme stipule que la mobilisation des ressources est « la forme la plus tangible de la démarche » (BNQ, 2011, p.16). Afin de mener à bien les modifications de la stratégie d'affaires et des opérations de l'organisation, les ressources humaines sont au premier plan de cette étape d'engagement. Les ressources humaines sont entendues sous forme

de temps et de responsabilités des employés sollicités pour améliorer les performances sociales, environnementales et économiques de l'entreprise (BNQ, 2011). Il incombe au porteur du projet de réfléchir à une stratégie mobilisatrice, en plus de redéfinir les contours des postes des employés au regard des enjeux de DD/RSE considérés. Les limites de l'engagement des RH sont déterminées selon les priorités et les objectifs de l'organisation. Ces limites ne sont pas fixes et peuvent évoluer en fonction de l'environnement d'affaires (*Ibid.*).

En outre, la troisième fonction de l'engagement, consacrée à la communication, implique également la gestion des ressources humaines. L'objectif de la communication dans ce cas est de favoriser le changement de la culture organisationnelle en communiquant l'engagement dans la démarche BNQ à l'ensemble de l'organisation. En premier lieu, l'engagement est communiqué aux employés qui sont les porteurs de la démarche. En vue de mobiliser et d'intégrer les employés à la démarche, la norme recommande notamment d'avoir recours à un plan de communication interne. L'élaboration et la diffusion d'un plan de communication interne fait partie généralement des attributions de la direction des ressources humaines (Thévenet et autres, 2012).

Au sujet de la mobilisation des employés, l'article 6.5.3.2 de la norme qui s'intitule « mobiliser les employés à la démarche de développement durable » met l'accent sur l'indispensabilité de cette composante. En ce sens, il est stipulé qu'il est « souhaitable que l'organisation fasse en sorte que le plus grand nombre d'employés se sentent intégrés à la démarche et contribuent ainsi de façon positive aux résultats escomptés » (BNQ, 2011, p. 19). La norme relève six facteurs clés de mobilisation :

- un engagement et des orientations stratégiques clairs et connus;
- une direction qui s'exerce avec la confiance des employés;
- une connaissance organisationnelle multidirectionnelle et transparente;
- une responsabilisation qui s'appuie sur une participation concrète des employés à la démarche de développement durable;
- des pratiques de ressources humaines orientées vers la formation et le développement de compétences;
- un partenariat patron-syndicat et employeur-employés. (*Ibid.*)

Dans cette liste, plusieurs pratiques sont liées de façon plus ou moins explicite à la fonction RH, notamment les aspects qui ont trait à la responsabilisation, à la formation et au développement des compétences. Aussi, il est souligné dans ce même article que l'information des employés au sujet de la démarche, de sa mécanique, du processus et des objectifs de réalisation, était essentielle (*Ibid.*). À cet effet, les compétences des employés en RH en matière de communication sont également sollicitées. Par ailleurs, BNQ 21000 recommande l'organisation d'ateliers de discussions et de sensibilisation au développement DD qui permettent « l'interactivité et la circulation de l'information tout en les mobilisant » (BNQ, 2011, p.19).

Finalement, une grande partie de la norme est consacrée à la consultation des parties prenantes. Cette pratique, détaillée dans l'article 6.7, doit être intégrée tout au long du processus, de l'élaboration de la démarche, à sa mise en œuvre, son suivi ou encore son évaluation. Elle peut être appréhendée comme une activité centrale, une pratique de mobilisation, propice à l'engagement des employés dans la démarche. Les parties prenantes de l'organisation sont ainsi positionnées au centre de la démarche, comme illustré dans la figure 2.3 ci-dessous.

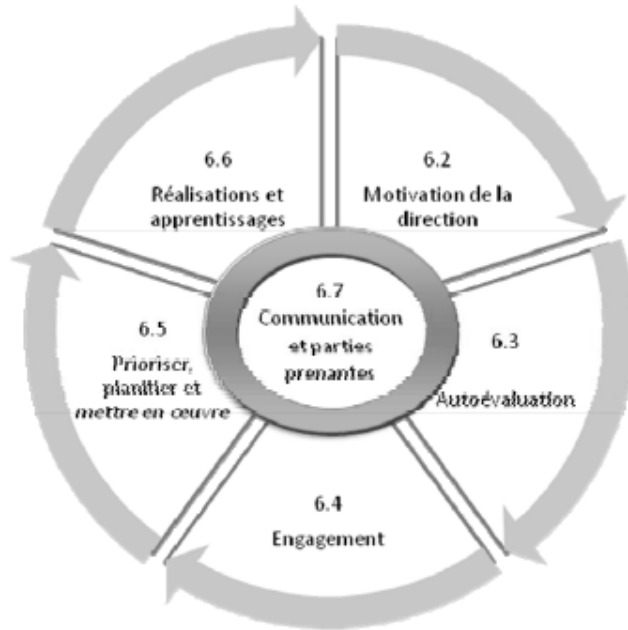


Figure 2.3 Cycle d'amélioration continue de BNQ 21000 (Tiré de BNQ, 2011, p. 20)

La mobilisation des ressources, dont les ressources humaines, articule la réalisation de ce cycle d'amélioration continue. L'article 6.7, au centre de la figure, est dédié à la communication et aux parties prenantes. Le rôle de la fonction RH est de participer à l'effort de communication avec les employés, première partie prenante de l'organisation. Le personnel des RH peut contribuer à la démarche en déterminant et en étudiant les attentes des employés dans le but de mieux connaître leurs perceptions et de définir des stratégies en conséquence. Il peut faciliter la communication au sein de l'organisation au moyen de mécanismes de participation et d'information, ceci afin de prendre connaissance des attentes des employés.

Ainsi, à travers plusieurs enjeux mis en lumière lors de l'étude du guide BNQ 21000 tels que le dialogue entre les acteurs internes, le respect des droits des travailleurs, la mobilisation des ressources, la communication interne, la responsabilisation, la formation ou encore le développement des compétences, la fonction ressources humaines apparaît comme un levier à l'intégration du développement durable au sein des organisations. Cette fonction est abordée explicitement et implicitement à plusieurs reprises dans

le référentiel, illustrant l'apport essentiel des professionnels des ressources humaines au déploiement des démarches de développement durable. Ceux-ci contribuent à l'implantation du DD de deux façons. Dans un premier temps, les activités de RH sont mises à profit à travers l'utilisation des processus, des tâches et des outils usuels des professionnels des ressources humaines. Ainsi, toutes les activités de RH sont sollicitées lors de plusieurs étapes de la démarche BNQ 21000. Dans un second temps, les RH jouent un rôle important dans la prise en compte des principes de DD relatifs aux employés et dans la gestion des enjeux sociaux des organisations. Les professionnels des ressources humaines participent en effet activement à l'intégration des principes de la *Loi sur le développement durable* « d'équité et de solidarité sociales », de « santé et qualité de vie », de « subsidiarité », d'« accès au savoir » et de « participation et d'engagement ». En outre, l'intégration des thématiques sociales de la norme est également directement associée au métier des RH. Plus spécifiquement, il s'agit des enjeux suivants : conditions de travail; développement des compétences; participation et relations de travail; équité; santé et sécurité au travail. Au regard de ces nombreux aspects, le rôle de la fonction RH apparaît un levier de l'implantation du développement durable en entreprise.

3 PORTRAIT DE PRATIQUES POUR LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS DANS LES PME QUÉBÉCOISES

Tandis que le deuxième chapitre du présent travail présentait le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mobilisation des employés lors de l'intégration d'une démarche de développement durable, ce troisième chapitre vise à réaliser un portrait de pratiques pour la mobilisation des employés dans les PME québécoises. Dans un premier temps, la méthodologie de l'enquête réalisée auprès de professionnels du DD et de la GRH est présentée. Puis dans un second temps, les résultats de l'enquête sont divulgués afin de mieux connaître le fonctionnement des PME à l'étude. Finalement, les données recueillies sont analysées en vue de dresser un bilan de l'étude.

3.1 Méthodologie de l'enquête

Dans l'objectif de déterminer le rôle de la gestion des ressources humaines pour la mobilisation des employés dans le cadre de démarches de DD/RSE, une enquête a été menée auprès de professionnels du DD et de la GRH. La sous-section suivante présente le cadre de recherche utilisé pour la réalisation de cette enquête.

3.1.1 Démarche et cadre expérimental

En ce qui concerne le lien entre la gestion des ressources humaines et le développement durable, la littérature existante s'attache surtout à étudier l'apport des principes du DD à l'évolution des pratiques de la GRH (Coulon, 2006; Gendron, 2010). En revanche, peu d'études se sont penchées sur le rôle de la GRH pour l'intégration du DD en entreprise. Dans cette optique, l'objectif de cette étude est de considérer la fonction RH comme un possible levier du développement durable à travers son rôle mobilisateur auprès des employés.

Dans un premier temps, tel que présenté dans les chapitres précédents, la poursuite de cet objectif a été réalisée au moyen d'une recherche qualitative. Les données descriptives secondaires recueillies au travers de la littérature académique et professionnelle ont été présentées dans les deux premiers chapitres du présent document. Elles concernent l'entreprise et le développement durable, les PME ainsi que la portée de la GRH dans un contexte de développement durable en entreprise (chapitre 1). Également, les informations secondaires recueillies portent sur les besoins des employés pour la participation à la mise en œuvre de démarches de développement durable (section 2.1) ainsi que sur les fonctions et les activités de la gestion des ressources humaines soutenant la mobilisation des employés (section 2.2).

Dans un second temps, l'administration d'un questionnaire et la conduite d'entrevues semi-dirigées ont contribué à récolter des données primaires, de type quantitatif et qualitatif, auprès de professionnels en ressources humaines et en développement durable. La consultation de documents internes portant sur

les politiques environnementales ou de développement durable des entreprises étudiées a complété la collecte des informations primaires.

La conduite de cette recherche vise à rassembler des données sur le fonctionnement des PME québécoises. Le cadre expérimental est délimité par les données recueillies à la suite de la revue de la littérature présentées précédemment. En conséquence, l'étude poursuivie est axée sur les thématiques suivantes : la structure de l'organisation; l'enjeu de mobilisation des employés; la participation du personnel de la gestion des ressources humaines au développement durable; les pratiques mobilisatrices des RH; et l'intégration d'aspects liés au DD à la GRH de l'organisation. Les sujets développés au moyen des questionnaires et lors des entrevues participent à dresser un portrait, non exhaustif, des habitudes et pratiques en place dans les PME en matière de mobilisation des employés pour la mise en œuvre de démarches de DD/RSE.

La méthodologie du cadre de recherche utilisée vise à mieux connaître les pratiques des PME afin d'en retirer certaines conclusions quant aux facteurs qui participent à la mobilisation des employés pour le DD. Par la suite, les résultats de l'enquête, présentés à la section 3.3, établissent le rôle et la fonction de la GRH pour la mobilisation des employés en vue d'implanter le développement durable dans les petites et moyennes entreprises québécoises.

3.1.2 Plan d'échantillonnage

Tout d'abord, plusieurs sources ont été utilisées afin d'élaborer un répertoire des PME québécoises engagées dans une démarche de développement durable. Il s'agit des articles du site novae traitant de PME, de la liste des entreprises membres du conseil des PME du REDD ainsi que du classement des 500 PME québécoises les plus importantes du journal Les Affaires. Plusieurs critères ont influencé la sélection des organisations, notamment la présence d'un responsable du développement durable et la présence de la fonction RH. En vue d'obtenir un large répertoire de PME, le secteur géographique et le secteur d'activité n'ont pas été des critères de sélection. De plus, ces critères n'apparaissent pas comme influents dans la conduite de la recherche.

Par la suite, une recherche approfondie a permis d'obtenir les coordonnées des acteurs ciblés, soit les professionnels des ressources humaines, de développement durable ou les membres de la direction œuvrant dans ces PME. Une fois les interlocuteurs identifiés, ils ont été contactés par courriel ou par téléphone.

Au total, 30 entreprises ont été répertoriées. Suivant un taux de réponse fixé à 20 %, l'objectif poursuivi était d'obtenir la participation de six entreprises.

Finalement, neuf PME ont répondu favorablement à la demande de participation à l'enquête, soit un taux de réponse de 30 %. Les professionnels interrogés occupent un poste de dirigeant (2), de gestion des ressources humaines (1) ou de développement durable/ environnement (6). Les informations obtenues

après des professionnels œuvrant dans les PME sélectionnées ont été complétées au moyen d’entrevues avec deux spécialistes du développement durable œuvrant dans un contexte de PME.

3.1.3 Mode de traitement des données

Tout d’abord, concernant le questionnaire, les réponses ont été regroupées dans un tableur en vue de les analyser. Diverses mesures ont par la suite été effectuées afin de dégager certaines tendances pouvant être représentées graphiquement. Par la suite, en ce qui concerne les entrevues semi-dirigées, les réponses ont été synthétisées puis regroupées par thématiques afin d’en faciliter l’analyse. Les résultats de l’enquête sont présentés à la section 3.3 de ce chapitre.

Pour la première phase de l’enquête, soit l’administration du questionnaire, neuf PME ont accepté de collaborer à la recherche : Baleco Inc; Bio-Solutions CR inc; Enerkem, Exploration Osisko Baie James; GGI International; Hôtel Château Laurier Québec; La Meunerie Milanaise inc; Produits Neptune et Insertech.

Parmi ces neuf entreprises, six ont signifié leur intérêt à poursuivre leur implication lors d’entrevues. Finalement, quatre entreprises ont accepté de partager leurs expériences durant des entrevues semi-dirigées : Bio-Solutions CR inc; Exploration Osisko Baie James; Hôtel Château Laurier Québec et Insertech. Le tableau suivant (3.1) répertorie les organisations et les acteurs ayant participé à l’enquête.

Tableau 3.1 Liste des professionnels interrogés

| Organisation | Nom du répondant | Fonctions occupées |
|-------------------------------|-------------------|--|
| Baleco Inc | Halina Torresan | Chargée de projets en développement durable Service à la clientèle, marketing et médias sociaux |
| Bio-Solutions CR inc. | Sébastien Richer | Directeur général Responsable du développement durable |
| Enerkem | Stéphanie Parent | Chef de service, Talent et rémunération globale |
| Exploration Osisko Baie James | Èva Roy-Vigneault | Responsable du développement durable Département de géologie, technicienne en géologie |
| Hôtel Château Laurier Québec | Guylaine Girard | Directrice des opérations et copropriétaire Responsable du développement durable |
| GGI International | Pierre Marquis | Directeur de la qualité, amélioration continue et environnement |
| La Meunerie Milanaise inc | Steve Castegan | Vice-président exécutif et directeur général Responsable du développement durable |
| Produits Neptune | Véronique Dufort | Directrice des Ressources Humaines |
| Insertech | Luc Bélair | Coordonnateur production et environnement |

3.1.4 Questionnaire

La première phase de l'enquête était dédiée à l'administration d'un questionnaire. Ce dernier a été envoyé par courriel aux personnes clés des organisations préalablement sélectionnées. Le questionnaire a été conçu de façon à nécessiter un temps de réponse relativement court (moins de 10 min) afin de rejoindre le plus de répondants possible. Pour ce faire, le nombre de questions a été restreint à huit. Aussi, les questions à choix multiples ou nécessitant des réponses courtes ont été privilégiées. Le formulaire visait à exploiter les thèmes traités dans le cadre de recherche (chapitres 1 et 2) tels que définis à la section 3.1.1 : la structure de l'organisation; l'enjeu de mobilisation des employés; la participation du personnel de la gestion des ressources humaines au développement durable; les pratiques mobilisatrices des RH; et l'intégration d'aspects liés au DD à la GRH de l'organisation. Outre la récolte de données primaires facilement comparables, le but de ce questionnaire était d'initier un contact avec les répondants et de les familiariser avec les thèmes abordés afin de préparer les entretiens de la seconde phase de l'enquête. Le questionnaire se trouve en annexe 1 du présent travail. Dans un souci de confidentialité, les entreprises et les répondants ne seront pas identifiés aux résultats du questionnaire. En revanche, une synthèse des réponses obtenues se trouve en annexe 2 de ce travail.

3.1.5 Guide d'entrevue

À la fin du questionnaire, les répondants avaient la possibilité d'affirmer leur intérêt à poursuivre l'étude lors d'une entrevue. Les entretiens avec les professionnels, d'une durée moyenne de 25 minutes, ont été principalement menés par téléphone, en raison de l'éloignement géographique de certaines entreprises. Afin de mener les entrevues semi-dirigées, un guide d'entrevue a été élaboré. À partir des questions du questionnaire, plusieurs sujets de discussion ont été identifiés afin de préciser et approfondir les réponses des professionnels. Le choix de sujets précis a permis de délimiter les contours des discussions et de structurer le déroulement des entrevues. Néanmoins, les discussions lors des entretiens pouvaient laisser place à l'exploration d'autres sujets que ceux identifiés dans le guide d'entrevue. Le guide d'entrevue est présenté en annexe 3.

3.1.6 Limites de l'enquête

La nature exploratoire de cette enquête demeure sa principale limite méthodologique. L'étude menée n'a pas pour ambition de dresser un portrait des pratiques de mobilisation, mais de dresser un portrait de pratiques de mobilisation observées dans neuf PME du Québec. Elle privilégie une approche descriptive, basée sur l'administration d'un questionnaire, dans le but de recueillir le témoignage d'acteurs du développement durable et des ressources humaines. En ce sens, le nombre restreint d'organisations étudiées ne permet pas d'extrapoler les résultats à l'ensemble des entreprises.

De plus, la certaine hétérogénéité attendue des résultats ne sera pas pondérée par la prise en compte de facteurs tels que la taille de l'entreprise, le niveau d'engagement en développement durable, le degré de formalisation de la fonction RH, etc. Aussi, les résultats de l'étude qualitative ne visent pas non plus à mesurer l'effet des pratiques de mobilisation lors de l'adoption d'une démarche de développement durable.

Ainsi, la section 3.2 présente les résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de cet essai. Il s'agit du portrait de pratiques mobilisatrices en vigueur dans neuf PME québécoises. La démarche méthodologique utilisée, malgré ses limites évoquées, participe à mieux appréhender le rôle et la fonction des ressources humaines pour la mobilisation des employés vers l'intégration du développement durable.

3.2 Présentation des résultats

La présente section présente les résultats de l'enquête effectuée auprès des professionnels en développement durable et en gestion des ressources humaines des neuf PME participant à l'étude. Afin d'ordonner la présentation des résultats, les données recueillies ont été réparties sous quatre parties : organisation et méthodes de travail; enjeu de mobilisation; pratiques de mobilisation; et intégration du développement durable à la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

3.2.1 Organisation et méthodes de travail

Cette première partie porte sur l'organisation et les méthodes de travail des entreprises participant à l'étude. Elle inclut les questions 1, 2, 3 et 6 du questionnaire. Les données recueillies portent sur l'engagement des PME pour le DD, l'organisation des fonctions relatives au DD et à la GRH ainsi que sur la participation du personnel de la gestion des ressources humaines au développement durable.

L'engagement pour le développement des entreprises interrogées se matérialise de plusieurs façons. Sur neuf entreprises, sept ont adopté une politique et une stratégie de développement durable. En effet, ces deux outils sont largement utilisés par les entreprises menant une démarche pour l'intégration du DD (Courrent, 2012). Ils encadrent la démarche sur le plan des valeurs et structurent la vision de l'entreprise en matière de DD. Sur un plan plus pratique, la mise en œuvre du DD, pour deux tiers des PME, passe par l'adoption d'un cadre ou un système de gestion; le recours à des normes; et/ou la mise en œuvre d'actions ou de projets ponctuels. Aussi, plus de la moitié des PME ayant répondu au questionnaire ont recours à des certifications (ISO 14 001, ISO 13 485, Clé Verte, ÉcoLogo, Écocert, RéserVert, AS9100C, FSC). Dans une moindre mesure, quatre entreprises sur les neuf ont adopté un plan d'action, et trois utilisent des guides d'application tels que BNQ 21 000. Finalement, un peu plus de 20 % d'entre elles procèdent à une évaluation de leurs pratiques via la réédition de compte. La figure 3.1 ci-après représente graphiquement la répartition des pratiques des entreprises interrogées.

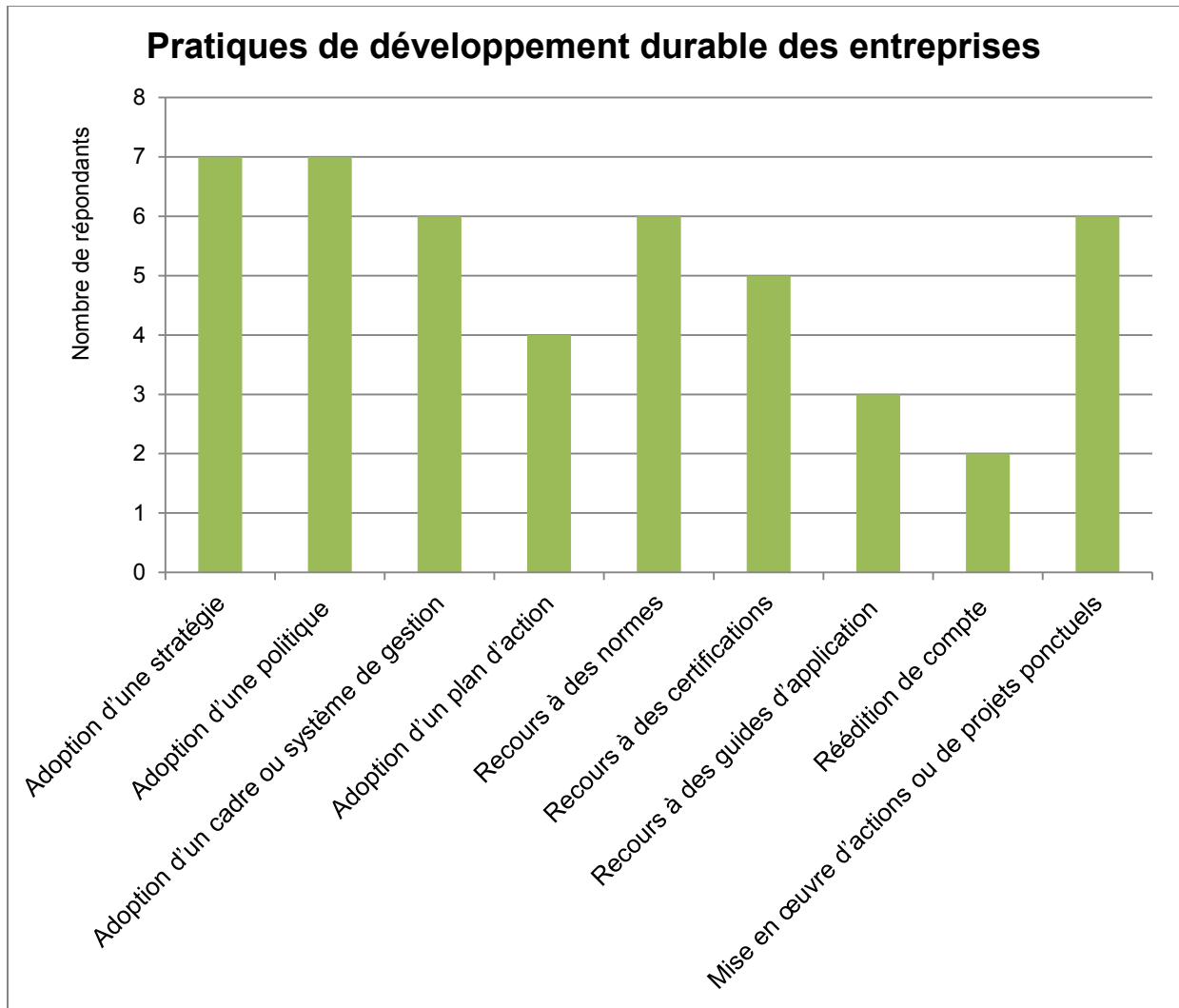


Figure 3.1 Pratiques de développement durable des entreprises

Au-delà de connaître les pratiques ou les outils mis à profit par les entreprises, cette première question a permis d'estimer l'envergure de leur engagement pour le développement durable.

Les motivations évoquées pour l'engagement des PME dans une démarche de DD sont de diverses natures. La Directrice des opérations et responsable DD de l'Hôtel Château Laurier Québec souligne que le développement durable est une valeur intrinsèque de l'entreprise, présente depuis de nombreuses années. Le fait que l'hôtel soit une entreprise familiale accentue la volonté des propriétaires de transmettre un héritage aux générations suivantes. C'est en 2007, à la suite de travaux d'agrandissement, que le déclic est survenu. La PME a profité de ces travaux pour adapter certains de ces équipements, notamment en ce qui a trait à la gestion des matières résiduelles (GMR). Elle a également fait appel à un cabinet de conseil pour encadrer sa démarche et élaborer une politique de DD. (Girard, 2015)

L'implantation d'un cadre ou d'un système de gestion est également très présente parmi les PME étudiées (six sur neuf). Pour le Coordonnateur production et environnement d'Insertech, un système de gestion environnementale est un véritable atout pour diffuser les principes et les pratiques du DD au sein de tous les services de la PME. Il s'agit d'œuvrer à une intégration cohérente et globale du DD en s'appuyant sur des outils complémentaires. En ce sens, Insertech s'appuie sur une stratégie, une politique, un système de gestion, des normes et des certifications. (Bélaïr, 2015)

D'autre part, 30 % des gestionnaires ayant répondu au questionnaire déclarent avoir recours à des guides d'application spécifiques. Parmi les référentiels cités, la norme BNQ 21 000 occupe une place importante. C'est notamment le cas de Exploration Osisko Baie James, qui se fie à la norme pour guider sa démarche depuis 2011. Avant cette date, l'entreprise détenait des protocoles environnementaux et sociaux. Elle réalisait également un certain nombre d'actions sans qu'elles soient étiquetées comme des mesures de développement durable. La volonté de recourir à la norme BNQ 21 000 a été motivée par le souhait de structurer la démarche et de lui donner une plus grande envergure. Appuyée par un conseiller en DD durant les premiers temps, l'entreprise a ainsi procédé à l'uniformisation de ses documents au regard de ses valeurs et de sa mission nouvellement empreintes de développement durable. Osisko poursuit son engagement dans une démarche d'amélioration continue. Elle procède graduellement à l'intégration du DD dans toutes les sphères de l'entreprise. Dans cette optique, la technicienne en géologie, également responsable du DD, est notamment intervenue sur les pratiques d'achats en élaborant une politique d'achat local en concertation avec les employés impliqués. (Roy-Vigneault, 2015)

Certaines des PME étudiées privilégient la mise en œuvre d'actions ou de projets de développement durable ponctuels. C'est notamment le cas de Bio-Solutions CR inc., une entreprise œuvrant dans le secteur de la chimie verte. Son directeur général, Sébastien Richer, précise que la démarche de DD de la PME demeure informelle et peu structurée. Fondée sur les convictions, les croyances et les valeurs du dirigeant, l'envergure de la démarche est pourtant ambitieuse. Elle repose sur un objectif d'impact social, environnemental et économique positif. Dans cette optique, l'engagement de la PME vise l'économie des ressources, le bien-être des employés et de la société. (Richer, 2015)

Les deux questions suivantes contribuent à en apprendre davantage sur la structure de gouvernance des PME en matière de gestion des ressources humaines et de développement durable. L'examen des questionnaires a permis de constater l'hétérogénéité des réponses en ce qui concerne l'intitulé du poste de la personne responsable du développement durable ainsi que le service ou la direction auquel le poste est rattaché. Le tableau suivant (3.2) présente le titre du poste des employés responsables du DD ainsi que le service auquel ils sont rattachés dans les entreprises ayant participé à l'étude.

Tableau 3.2 Titre du poste en DD et service rattaché

| Titre du poste | Service/Direction |
|--|--|
| Chargée de projets en développement durable | Service à la clientèle, le marketing, les médias sociaux |
| Directeur général | Direction générale |
| Responsable du développement durable | Département de géologie |
| Directeur de la qualité, amélioration continue et environnement | Direction générale |
| Vice-président exécutif et directeur général | Direction générale |
| Directeur ingénierie et R&D | Direction ingénierie et R&D |
| Directeur des opérations | Direction générale |
| Coordonnateur production et environnement | Service production |

Parmi les neuf entreprises étudiées, un cas particulier est ressorti durant l'analyse des réponses aux questionnaires. L'une des PME ne possède pas d'employé spécifiquement responsable du développement durable. Cette entreprise, spécialisée dans la production de biocarburants à partir de déchets, a fait du DD sa raison d'être. En ce sens, il est intégré à tous les services.

En ce qui concerne les autres entreprises, la responsabilité du développement durable incombe à une seule personne dans toutes les PME étudiées. Également, l'ensemble des gestionnaires du DD occupe d'autres fonctions au sein de leurs entreprises. Ce résultat corrobore les observations présentes dans la littérature portant sur le développement durable et les PME ainsi que les propos des spécialistes du DD (Roy, 2015; Parenteau, 2015). De ce fait, cette situation dans laquelle le responsable du DD occupe d'autres fonctions plus ou moins reliées constitue la norme pour les PME (Courrent, 2012). Il en est de même dans les entreprises en général qui sont encore très peu nombreuses à consacrer un service ou une personne exclusivement au développement durable (Reynaud, 2011).

Dans les autres cas étudiés, la responsabilité du DD incombe dans 50 % des cas à un personnel opérationnel, dans 37,5 % des cas au directeur général et dans 12,5 % des cas à un personnel administratif. L'un des dirigeants interrogés déclare qu'il peut être assez lourd de porter individuellement la démarche de DD de l'entreprise, un sentiment partagé par de nombreux dirigeants de PME (Parenteau, 2015). Pour étendre la dynamique à l'ensemble de l'organisation, il recommande un « apprentissage par osmose ». Il s'agit de se fier au comportement de la direction afin de provoquer un effet multiplicateur parmi les employés. Dans cette optique, ce dirigeant préconise une implication constante et visible de la direction dans tous les projets de DD. Ainsi, les employés remarquant l'investissement de leur direction pour les sujets relatifs au DD sont plus enclins à mobiliser leur énergie dans ce type de projet.

La diversité qui apparaît dans le choix du secteur organisationnel pour la gestion du développement durable renvoie également au positionnement stratégique du DD, intégré soit au niveau de la direction, des services administratifs ou de la production. Cette hétérogénéité s'explique par les divergences existantes entre les PME quant à la compréhension et l'appréhension du concept de développement durable dans un milieu organisationnel.

Les responsables du DD interrogés interviennent pour la plupart au titre de coordonnateur. Ils amorcent et structurent la démarche. Ils sont soutenus par des groupes ou comités de travail dont la mission est de participer à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la démarche. Au sein des PME étudiées, ces groupes se matérialisent sous diverses appellations : comité de gestion, comité de développement durable, comité vert, etc. (Bélaïr, 2015 ; Girard, 2015 ; Richer, 2015). Ces comités sont communément composés de représentants de chacun des services ou des directions de l'organisation et d'autres employés volontaires.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la fonction est implantée de façon hétérogène au sein des entreprises retenues pour l'enquête. Plus de 40 % des entreprises rencontrées détiennent un employé exclusivement dédié à la GRH (quatre entreprises sur neuf). Ces employés sont reconnus sous les termes de responsable des ressources humaines ou de directeur des ressources humaines et se consacrent exclusivement à cette discipline. Plus rarement (trois entreprises sur neuf), les personnes responsables de la GRH occupent également d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Il s'agit de fonctions stratégiques ou administratives et financières. D'autre part, dans environ 20 % de ces entreprises, la personne responsable de la GRH est le président ou le directeur général, selon les appellations retenues. Finalement, dans l'une des entreprises rencontrées, la fonction RH est assurée par chacun des coordonnateurs de secteur de l'organisation. Ces coordonnateurs sont responsables de la gestion de l'ensemble des employés de leur service. Les résultats des questionnaires font état des postes suivants pour la gestion des ressources humaines :

- Président
- Responsable des ressources humaines
- Vice-président, ressources humaines et développement organisationnel
- Administration et Géologie, VP Exploration et Chef des services financiers
- Directrice des ressources humaines
- Directeur des ressources humaines
- Directrice Administration, Finance et TI
- Directeur des ressources humaines
- Coordonnateurs de secteur

La figure suivante (3.2) illustre l'occupation de la fonction ressources humaines dans les entreprises étudiées.

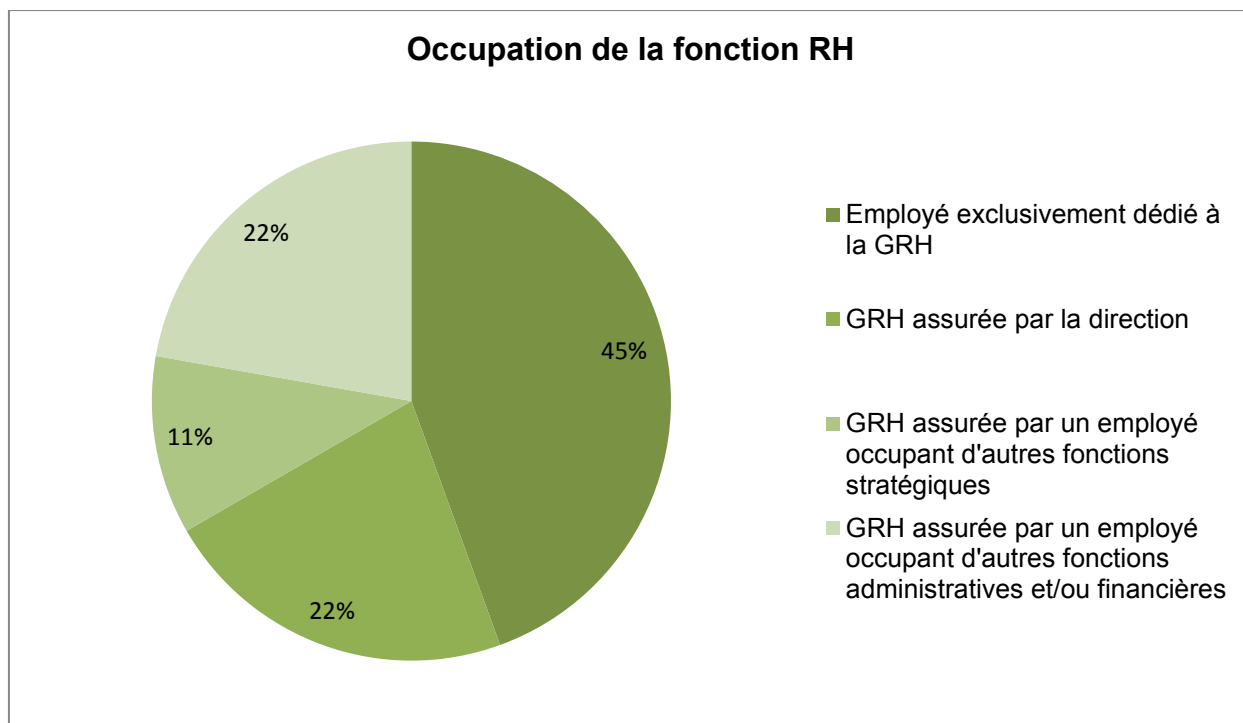


Figure 3.2 Occupation de la fonction RH

En ce qui concerne la collaboration entre les gestionnaires du développement durable et des ressources humaines, celle-ci est assez répandue dans les neuf PME. Dans presque la moitié des entreprises interrogées, les responsables des ressources humaines et du développement durable travaillent conjointement de façon continue. Dans environ 20 % des cas, ils travaillent ensemble pour des projets spécifiques. Seulement une entreprise a répondu que les gestionnaires travaillaient ensemble de façon exceptionnelle. Le gestionnaire interrogé justifie cette collaboration sporadique par le fait que depuis quelques années, toutes les nouveautés organisationnelles telles que la santé et la sécurité étaient confiées aux départements RH. La crainte manifestée est que ce département devienne un service « fourre-tout ». En ce sens, il est préférable selon le gestionnaire que le développement durable demeure affilié exclusivement aux opérations.

Les résultats du questionnaire illustrés à la figure 3.3 présentent la répartition des données concernant la collaboration entre les responsables du DD et de la GRH.

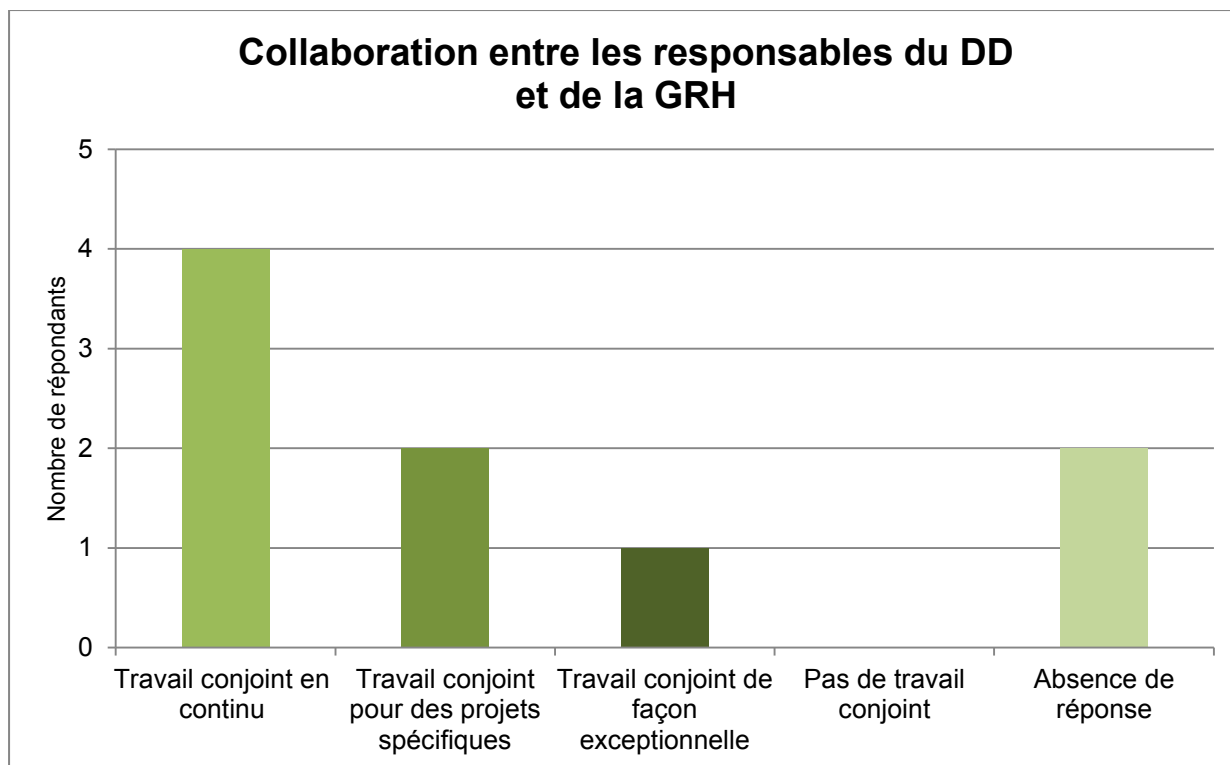


Figure 3.3 Collaboration entre les responsables du DD et de la GRH

La participation du personnel de la gestion des ressources humaines au développement durable semble se faire de façon assez spontanée dans la plupart des PME étudiées. À ce sujet, les résultats des entretiens démontrent que l'implication de la GRH est intimement liée aux activités relatives aux enjeux sociaux du DD (santé et sécurité, conditions de travail, équité salariale, discrimination, harcèlement, bien-être, etc.). Le responsable RH appuie la mise en œuvre de la démarche de deux façons. Dans un premier temps, il peut intégrer les principes du DD à ses pratiques, à ses politiques et à ses processus. Dans un second temps, le responsable RH peut servir de relais à l'implantation du DD. Il joue alors un rôle de média, à travers la transmission et la diffusion de l'information, alors que l'élaboration du contenu du message appartient au responsable DD. Outre la coordination, la gestion et l'orientation des démarches de durabilité dans les pratiques organisationnelles, le responsable DD est en charge de l'engagement des parties prenantes, parmi lesquelles les employés de l'organisation. C'est à cette fin que le responsable RH collabore et déploie toute son expertise.

Ainsi, la configuration la plus répandue est celle qui présente les responsables RH comme des contributeurs du développement durable et non comme des initiateurs. À cet effet, ils jouent malgré tout un rôle actif, notamment au travers de leur implication dans des groupes de travail ou des comités dédiés au DD.

Aussi, le service RH est particulièrement sollicité lors du processus de recrutement du personnel, en termes d'analyse et de réponse aux besoins en ressources humaines, processus qui est traité dans la sous-section 3.2.3 du présent travail.

3.2.2 Enjeu de mobilisation

Cette seconde partie porte sur l'enjeu de mobilisation observée dans les neuf PME participant à l'étude. Elle inclut les questions 4 et 5 du questionnaire. Les données recueillies portent sur l'appréciation des répondants quant au bénéfice de la mobilisation des employés et sur la mesure du niveau de mobilisation des employés.

Concernant le bénéfice de la mobilisation, l'ensemble des gestionnaires rencontrés ont une perception similaire. En effet, ils ont unanimement répondu que la mobilisation des employés était une condition nécessaire à la mise en œuvre de leur démarche de développement durable. Selon les gestionnaires, au-delà de la stricte participation à la démarche de DD, cet enjeu de mobilisation concerne également l'adhésion des employés à la culture de l'entreprise.

Ensuite, en ce qui a trait à l'état de mobilisation des employés dans les entreprises étudiées, les gestionnaires jugent que les employés sont assez mobilisés pour sept entreprises sur neuf et très mobilisés pour deux entreprises sur neuf. La figure 3.4 présente la répartition des résultats à propos de l'état de mobilisation des employés.

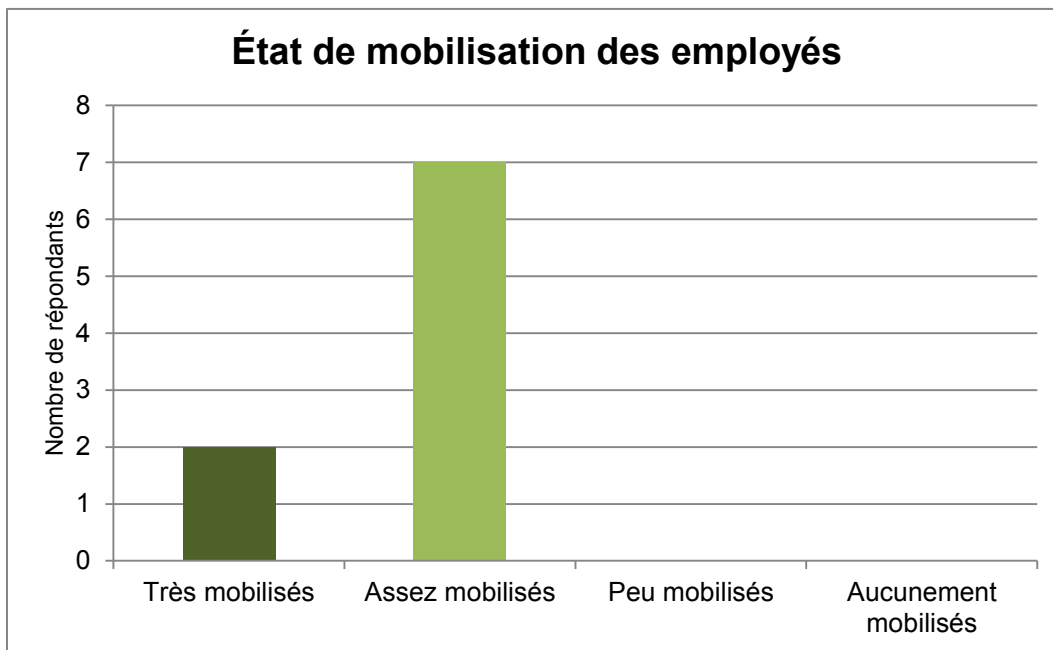


Figure 3.4 État de mobilisation des employés

Globalement, l'enquête laisse entrevoir une appréciation positive des employés au sujet des démarches de développement durable de leurs organisations. Cependant, ce résultat favorable n'est pas atteint sans effort des responsables DD et RH. Le travail en vue de susciter la mobilisation des employés est un ouvrage de longue haleine, qui se déploie graduellement selon l'un des dirigeants interrogés. Parmi les réponses des gestionnaires, certaines convergent vers la nécessité de maintenir un effort d'information et de communication constant pour susciter la mobilisation des employés. Cet effort doit débiter en amont de la démarche, dans un souci de transparence vis-à-vis des salariés. Nous reviendrons sur ce point dans la sous-section suivante du présent travail portant sur les pratiques de mobilisation.

Aussi, selon les opinions exprimées lors de l'enquête, l'intégration du développement durable à la mission de l'entreprise est un élément particulièrement porteur. En effet, lorsque les principes du DD sont ancrés dans la philosophie de l'organisation, la mobilisation des employés devient plus spontanée. À cet effet, la culture d'entreprise est un vecteur souligné à plusieurs reprises par les gestionnaires rencontrés.

De plus, l'un des responsables du DD rencontrés note que la nouvelle génération d'employés, plus sensibilisée aux valeurs véhiculées par le concept développement durable, a à cœur d'œuvrer à la préservation de l'environnement. En revanche, selon lui, « l'engagement des employés ne va pas de soi ». Il est nécessaire de procéder à des rappels régulièrement pour maintenir l'effort de tous. Pour plusieurs des professionnels, la démotivation occasionnelle des employés s'explique notamment par l'absence de mobilisation des autres parties prenantes de l'organisation. En ce sens, les employés peuvent éprouver le sentiment que leurs efforts sont vains puisqu'ils ne sont que les maillons d'une chaîne. Il faut ainsi veiller à ne pas négliger les mesures à destination des autres parties prenantes afin de ne pas décourager les employés.

En outre, la résistance au changement des employés reste une réalité dans certaines des entreprises participant à l'enquête. Plusieurs comportements ont été observés en ce sens : négligence quant aux nouveaux processus, commentaires réfractaires, etc. Les gestionnaires expliquent ces comportements de la façon suivante : les salariés ont peur de l'inconnu, de perdre un certain confort dans leurs habitudes de travail. Il s'agit alors pour les porteurs de la démarche de DD/RSE d'analyser les freins des employés, de comprendre leurs besoins afin d'adapter leur comportement. Cet effort d'écoute permet à la fois d'éliminer les a priori négatifs des employés et de les sécuriser quant à leurs incertitudes. Selon l'un des gestionnaires interrogés, l'une des clés est de mettre en parallèle les impacts positifs pour l'entreprise et pour les salariés. Pour s'engager à titre individuel, la perception d'un avantage est essentielle. Aussi, le fait de confier certains projets à des *leaders* positifs permet de faire naître une dynamique positive au sein des équipes.

Aussi, dans le cadre de la mise en œuvre de démarche de développement durable, la préoccupation pour la mobilisation des employés peut varier selon le niveau hiérarchique et le type d'emploi de ces derniers. Certaines PME privilégient en effet la mobilisation des salariés occupant un poste à un niveau administratif plutôt que la mobilisation des employés « de terrain ». Dans ce cas, il est question d'identifier

des personnes ou des groupes de personnes clés afin de concentrer les efforts de mobilisation sur une cible précise.

3.2.3 Pratiques de mobilisation

Cette troisième partie porte sur les pratiques de mobilisation observées dans les entreprises participant à l'étude. Elle concerne la question 7 du questionnaire. Les données recueillies portent sur les pratiques utilisées par les organisations pour mobiliser leurs employés en vue de soutenir leur démarche de développement durable.

En vue de mobiliser leurs employés pour l'implantation du développement durable, les entreprises étudiées mettent en œuvre plusieurs pratiques qui sont recoupées selon les quatre typologies identifiées précédemment dans le second chapitre de ce document : pratiques de recrutement et de développement des compétences; pratiques d'organisation du travail; pratiques de reconnaissance et de récompense; pratiques de communication et de partage de l'information.

En premier lieu, concernant les pratiques de recrutement et de développement des compétences, les entreprises sollicitées ont largement recours aux formations. En effet, deux tiers des organisations offrent à leurs employés des formations internes et des formations externes. Celles-ci ont pour objectif de développer les compétences et les connaissances des employés afin de faciliter leur participation à la mise en œuvre des démarches de DD/RSE portées par leurs organisations. Les formations internes peuvent être menées sous la forme de mentorat entre les employés visant l'application du plan d'action de DD. Elles portent alors sur des pratiques implantées au sein des entreprises. Les gestionnaires précisent qu'une partie de ces formations internes demeurent informelles et spontanées.

Les formations externes, quant à elles, poursuivent le même objectif de développement des compétences des employés. Elles portent sur des thématiques spécifiques telles que les normes environnementales, la santé et la sécurité, la gestion des déchets électriques et électroniques, etc. Outre le respect des politiques de DD ou des politiques environnementales des organisations, ce type de formation contribue selon les gestionnaires à sensibiliser les employés aux impacts tant négatifs que positifs de leurs actions.

Deux des entreprises n'ayant pas recours aux formations externes ont exprimé le projet de mettre en place de telles formations, notamment pour les employés des comités de développement durable dans un premier temps.

Toujours concernant les pratiques de recrutement et de développement des compétences, un tiers des entreprises s'appuie sur l'évaluation et le bilan des compétences pour susciter la mobilisation des employés. À cet effet, l'une des entreprises incorpore des critères relatifs au DD à son processus d'évaluation. Ainsi, lors de cette évaluation incluant des objectifs de développements spécifiques, deux questions concernent spécifiquement le DD.

Moins répandue, la sélection de candidats possédant des compétences spécifiques n'est observée que dans deux entreprises sur neuf. En la matière, le responsable RH est particulièrement impliqué. Lors des entrevues avec les professionnels, certains éléments liés au processus d'embauche ont été relevés. Le processus de sélection des candidats des PME intègre notamment des critères relatifs au DD. Le responsable RH peut notamment évaluer la considération des candidats pour les valeurs du développement durable en général et plus spécifiquement leurs connaissances et compétences relatives au concept. Dans l'une des PME participantes, les valeurs prônées par la direction portent entre autres sur la transparence et l'éthique des affaires, la diminution de l'empreinte écologique, la mise en valeur de la culture locale, et le soutien à des organismes communautaires et des causes sociales. Lors de l'entrevue d'embauche, le directeur des ressources humaines s'assure que le candidat manifeste une certaine sollicitude pour ces valeurs. Cette intégration du DD au processus de recrutement visant la mobilisation des nouveaux employés pour la démarche de DD/RSE des PME demeure relativement informelle. Néanmoins, ce critère, même s'il n'est pas déterminant, contribue selon les gestionnaires à cibler les candidats susceptibles d'adhérer au projet de l'entreprise en matière de DD.

En outre, les pratiques de mobilisation lors de recrutement peuvent être poursuivies lors de l'embauche. Ainsi, lors de la signature de leur contrat, les employés de l'une des PME doivent signer un document attestant de leur engagement pour la démarche de DD à travers la mise en œuvre du plan d'action de l'entreprise.

La figure suivante (3.5) synthétise l'ensemble des pratiques de recrutement et de développement des compétences relevées dans les neuf PME participant à l'étude.

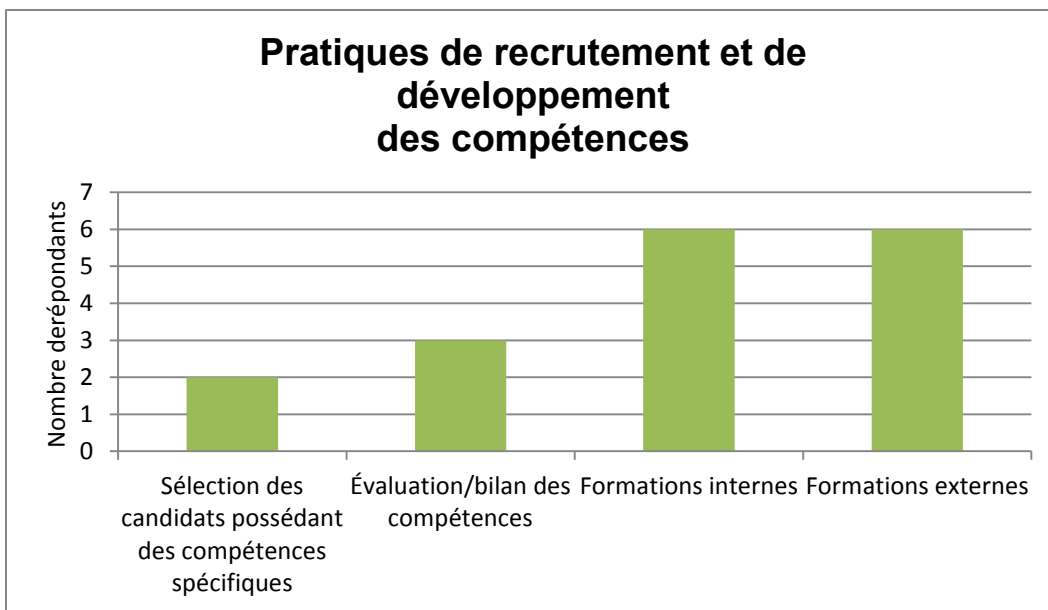


Figure 3.5 Pratiques de recrutement et de développement des compétences

En second lieu, les pratiques d'organisation du travail visant la mobilisation des employés sont relativement répandues dans les organisations rencontrées.

Celles-ci ont majoritairement recours à la gestion participative, une pratique présente dans plus de 60 % des entreprises. Parmi les actions associées à ce type de gestion, plusieurs des professionnels citent la gestion décentralisée. Dans cette optique, le directeur de l'une des PME veille particulièrement à n'imposer aucune décision, qu'elle soit relative aux achats d'équipements, à la fabrication de produits ou à l'implantation de nouveaux systèmes de productions. Pour ce faire, les employés analysent collectivement les ressources nécessaires, les risques encourus et la charge de travail supplémentaire pour chaque projet organisationnel, dont les projets de DD. La décision collective sur l'intérêt à implanter est prise lors d'ateliers (kaizens) auxquels tous les employés sont conviés. La méthode kaizen a été évoquée par un autre gestionnaire. Cette méthode d'amélioration continue a pour objectif la recherche de petites améliorations à partir d'efforts constants (Mouvement québécois de la qualité, 2015). Elle est basée sur la participation totale des employés.

Dans le même esprit, les professionnels interrogés soulignent l'importance des processus de consultation, et ce à toutes les étapes de la mise en œuvre des démarches de développement durable. Cependant, les résultats des questionnaires démontrent que plus de la moitié des PME délaissent ce type de pratique. La consultation des employés dans le cadre des démarches de DD est généralement intégrée aux processus et outils déjà en place au sein des PME. De cette façon, il s'agit de limiter la multiplication et la redondance des pratiques visant la consultation des salariés tout en maximisant celles existantes. Pour recueillir l'avis des employés, les gestionnaires sondés précisent qu'ils tirent particulièrement parti des réunions du personnel. Selon les entreprises étudiées, l'intitulé, la fréquence et la durée de ce type de réunion varient.

En ce qui concerne la consultation des employés, plusieurs gestionnaires mentionnent que la proximité hiérarchique au sein des PME facilite le recueil des opinions de chacun des salariés. Les pratiques informelles, telles que les discussions, sont alors de véritables outils de mobilisation. La propension des gestionnaires à utiliser des pratiques de consultation informelles peut en partie expliquer la faible proportion des PME utilisant des pratiques de consultation formelles (quatre sur neuf).

Plus de la moitié des gestionnaires rencontrés citent également les comités de développement durable ou comités verts comme pratique de mobilisation présente au sein de leurs organisations. Dans plusieurs cas, les comités étaient lors de leur création destinés à améliorer le rendement environnemental des entreprises. Au cours du temps, leurs mandats ont évolué vers des enjeux sociaux tels que l'amélioration des conditions de travail.

Selon les PME interrogées, les mandats de ce type de comité varient. Toutefois, les missions suivantes ont été répertoriées :

- Prendre connaissance et commenter les différents systèmes d'appréciation du développement durable, les faire évoluer et les commenter ;
- Recommander la poursuite de certains objectifs de DD dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et stimuler l'innovation ;
- Jouer un rôle-conseil auprès des autres comités de l'entreprise en matière de développement durable ;
- Effectuer une veille stratégique et proposer des idées de projets novateurs dans une perspective de développement durable ;
- Sensibiliser les employés et les autres parties prenantes à l'importance de l'atteinte des objectifs de développement durable et à l'adoption de pratiques qui vont en ce sens ;
- Conscientiser, informer et communiquer les actions menées à l'intérieur des murs de l'entreprise ;
- Organiser des activités mobilisatrices (concours, etc.) pour faire avancer le développement durable.

Au sein de l'une des entreprises étudiées, le comité de DD se réunit une fois par semaine. Parmi les quatre enjeux définis collectivement (environnement, bien-être au travail, etc.), il traite d'un enjeu par semaine. Le fait de concentrer l'énergie des membres du comité sur un enjeu spécifique par rencontre permet ainsi de pousser les réflexions et les discussions à un certain niveau dans le but de favoriser un processus de créativité.

Aussi, l'élargissement et l'enrichissement des tâches des employés constituent une pratique relativement présente dans les PME. En effet, quatre des neuf PME participantes ont recours à cette pratique. Lors des entrevues semi-dirigées, les professionnels ont précisé que l'élargissement et l'enrichissement des tâches visaient la responsabilisation et l'autonomie des employés quant aux actions de l'entreprise en matière de développement durable.

La figure 3.6 (page suivante) illustre au moyen d'un histogramme les pratiques d'organisation du travail observées dans les entreprises participant à l'étude.

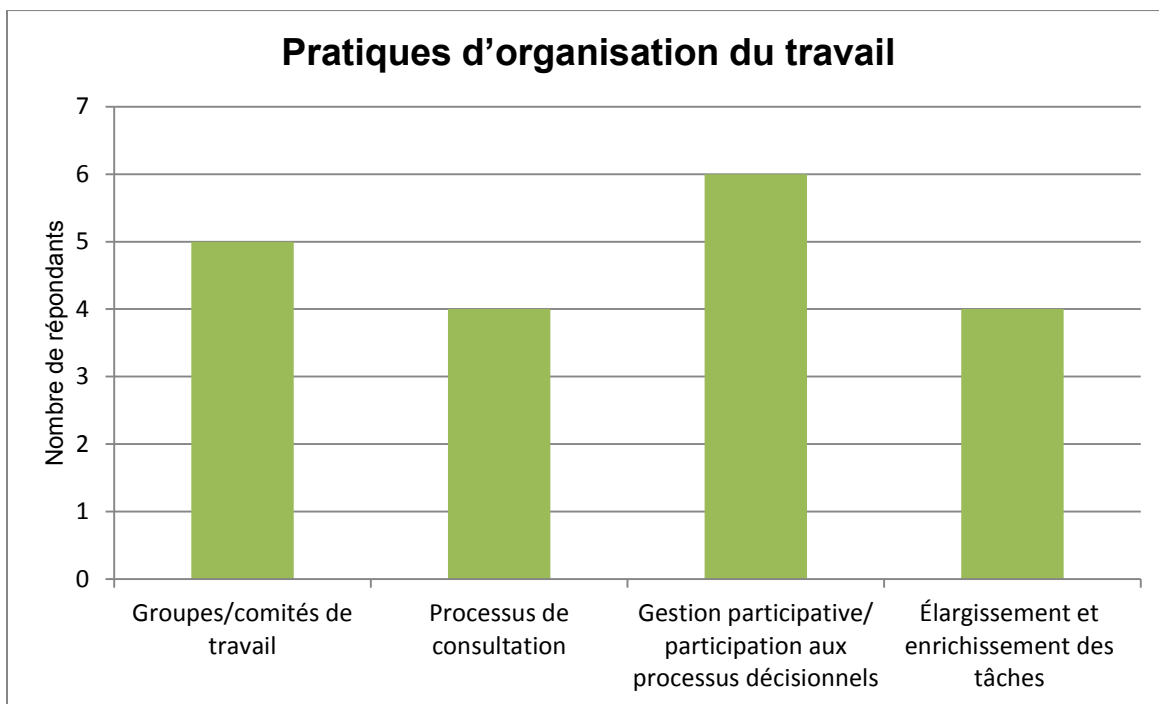


Figure 3.6 Pratiques d'organisation du travail

En troisième lieu, les pratiques de reconnaissance et de récompense sont observées dans presque toutes les entreprises rencontrées.

Les pratiques de récompense financière demeurent marginales au sein des entreprises participant à l'étude. Les gestionnaires notent que cette pratique est plus aisément utilisée pour encourager la performance dans un objectif de productivité que dans une optique d'encouragement pour atteindre les objectifs relatifs à la démarche de DD/RSE. Dans les deux entreprises où les pratiques de récompense financière sont employées, elles ne sont pas directement liées à la participation des employés pour la réalisation des objectifs de DD. Ainsi, il semble délicat de traiter de ce type de pratique dans le cadre du présent travail.

En revanche, les pratiques de récompense non financière ou symbolique sont largement répandues. Ces pratiques, observées dans sept des neuf PME étudiées, sont intégrées à la gestion des entreprises de façon plus ou moins formelle. Les données recueillies témoignent de l'existence de systèmes spécifiques tels que des plans de reconnaissance chapeautés par les responsables RH. Ceux-ci visent à reconnaître et valoriser les efforts, les comportements et les réalisations des employés pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Également, les réponses aux questionnaires font état de pratiques de récompense plus informelles. Dans cet esprit, les réussites des employés en ce qui a trait aux actions de DD sont soulignées lors des réunions du personnel et sont accompagnées de remerciements de l'équipe dirigeante. En outre, l'une des entreprises ayant eu recours à la désignation d'un « employé de la

semaine », dont le processus de nomination intégrait des critères relatifs aux procédures environnementales, a préféré interrompre son utilisation jugée inefficace.

En plus de favoriser l'engagement des employés pour les démarches de DD, la reconnaissance permet selon les gestionnaires interrogés d'augmenter le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise, de veiller à un climat de travail positif et de renforcer la motivation du personnel.

Les données récoltées sur les pratiques de reconnaissance et de récompenses sont rassemblées dans la figure 3.7 ci-après.

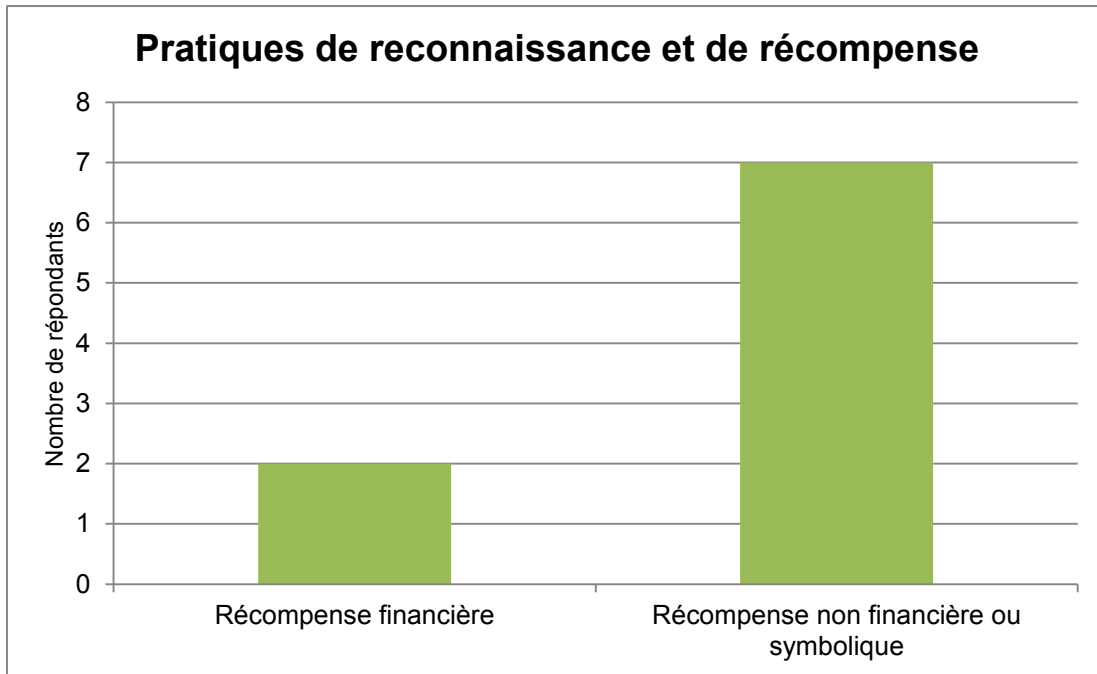


Figure 3.7 Pratiques de reconnaissance et de récompense

Finalement, concernant les pratiques de communication et de partage de l'information, les résultats de l'enquête démontrent que la communication informelle est la pratique la plus courante dans les PME. Les données récoltées auprès des professionnels sont présentées dans la figure 3.8 ci-après.

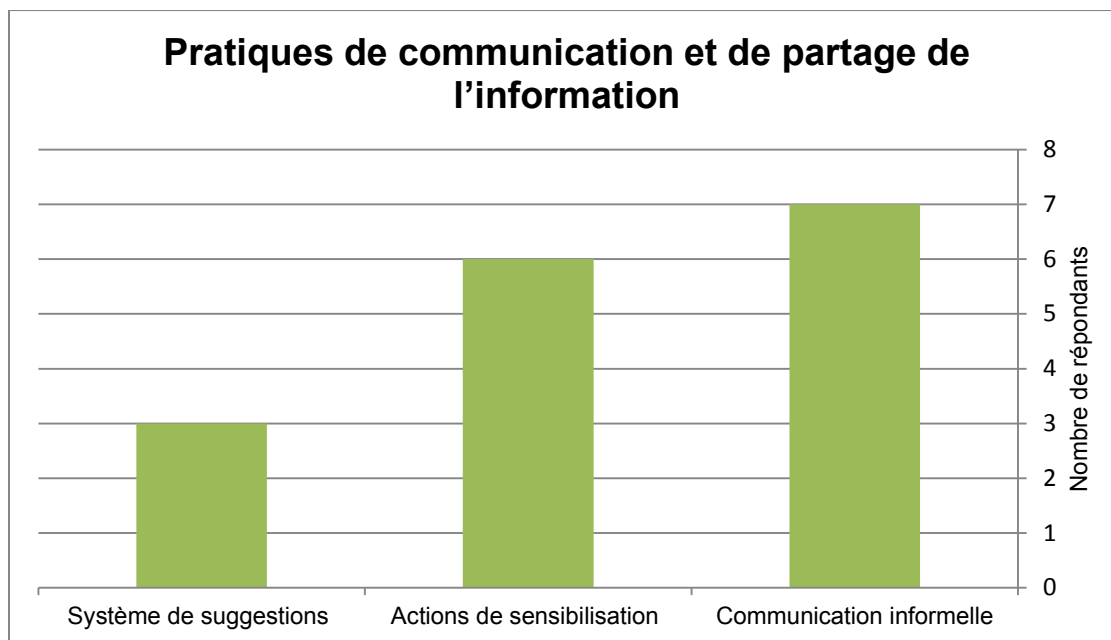


Figure 3.8 Pratiques de communication et de partage de l'information

Ainsi, sur les neuf entreprises participantes, sept font usage de la communication informelle auprès de leurs employés. À ce sujet, l'un des répondants souligne que le fait que les PME soient des petites structures favorise les communications informelles entre les employés. Ces données sont cohérentes avec les théories présentes dans la littérature sur les PME. En effet, les auteurs s'accordent pour qualifier les communications internes des entreprises de petite taille de spontanées et personnalisées (Tousignant, 2011).

En revanche, en l'absence de cadre dédié à l'information et aux communications, deux gestionnaires ont précisé leur intérêt à mettre en place dans le futur des lieux et des moments pour traiter des projets de façon spécifique afin de structurer les communications. Ils souhaitent ainsi communiquer de façon plus optimale afin de diffuser un message clair et unique à l'ensemble des employés.

Parallèlement, les actions de sensibilisation sont également relativement répandues au sein des PME rencontrées. Deux tiers de celles-ci ont en effet recours à la sensibilisation pour mobiliser leurs employés. Pour y parvenir, elles usent de procédés divers et variés : informations rassemblées sur des tableaux d'affichage (articles de presse, messages, etc.), courriels, site internet, réunions d'information annuelles (présentant les résultats des actions en cours et les projets à venir), réunions d'équipe hebdomadaires ou mensuelles (rappel des objectifs et des procédures), pauses café avec le directeur général, 5 à 7, etc. Le contenu de ces actions de sensibilisation est relativement vaste. Les réponses des questionnaires concernent les procédures internes, les projets en cours ou à venir, la présentation des résultats, les exemples de bonnes pratiques d'autres entreprises, etc.

Les systèmes de suggestions sont utilisés dans une moindre mesure. Un tiers des entreprises interrogées ont recours à ce type de pratiques. Les gestionnaires justifient cette absence par le fait que la proximité hiérarchique favorise les rapports informels et les communications spontanées entre les individus. Les salariés peuvent ainsi discuter directement de leurs idées avec les responsables DD ou avec des membres des comités de DD. Dans les PME où les systèmes de suggestion de type « boîte à idées » sont implantés, les gestionnaires reconnaissent l'intérêt de leur présence par le principe d'anonymat. De cette façon, les employés ont une certaine liberté de parole en ce qui concerne les propositions qu'ils souhaitent émettre quant aux actions et aux processus de la PME en matière de DD.

3.2.4 Intégration du développement durable à la GRH de l'organisation

La dernière question de l'enquête (question 8) visait à étudier les comportements des PME au regard des évolutions de la fonction RH, à travers la tendance visant l'intégration du DD à la GRH. Pour rappel, la gestion durable des ressources humaines est soutenue par un ensemble de pratiques qui poursuivent quatre finalités : accroître le bien-être des employés; améliorer l'image citoyenne de l'entreprise; accroître sa capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre; susciter l'engagement et la mobilisation des employés (Beaupré et autres, 2008).

La majorité des professionnels (six sur neuf) ont affirmé que la gestion des ressources humaines de leur entreprise intégrait et utilisait des aspects liés au développement durable et au bien-être des employés. Les activités des gestionnaires en RH relevées en ce sens sont nombreuses : politique sur le harcèlement psychologique, politique sur l'équité salariale, assurance collective, participation aux abonnements de transport en commun, stationnements pour vélos, etc.

Le tiers des gestionnaires restant ont répondu que leur entreprise poursuivait une réflexion quant à l'intégration d'aspects liés au développement durable et au bien-être des employés à la GRH. Les gestionnaires précisent qu'un nombre important d'actions allant dans le sens de l'intégration du développement durable à la gestion des ressources humaines de l'entreprise s'effectue de façon informelle. Ainsi, malgré l'absence de systèmes ou de politiques établis, les gestionnaires RH ont le souci constant du bien-être de leurs employés. Ils interviennent dans cet esprit à plusieurs niveaux afin d'optimiser les conditions de travail de leurs salariés et en tentant de répondre à leurs besoins. Les gestionnaires rencontrés mettent en avant la souplesse de leurs organisations et les conditions de travail favorables (horaires flexibles, avantages sociaux, etc.). Selon eux, la croissance de leur entreprise permettra de mettre en place graduellement des programmes plus structurés ainsi que des outils plus formels. La figure 3.9 illustre les données recueillies en ce qui a trait à l'intégration d'aspects liés au développement durable à la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

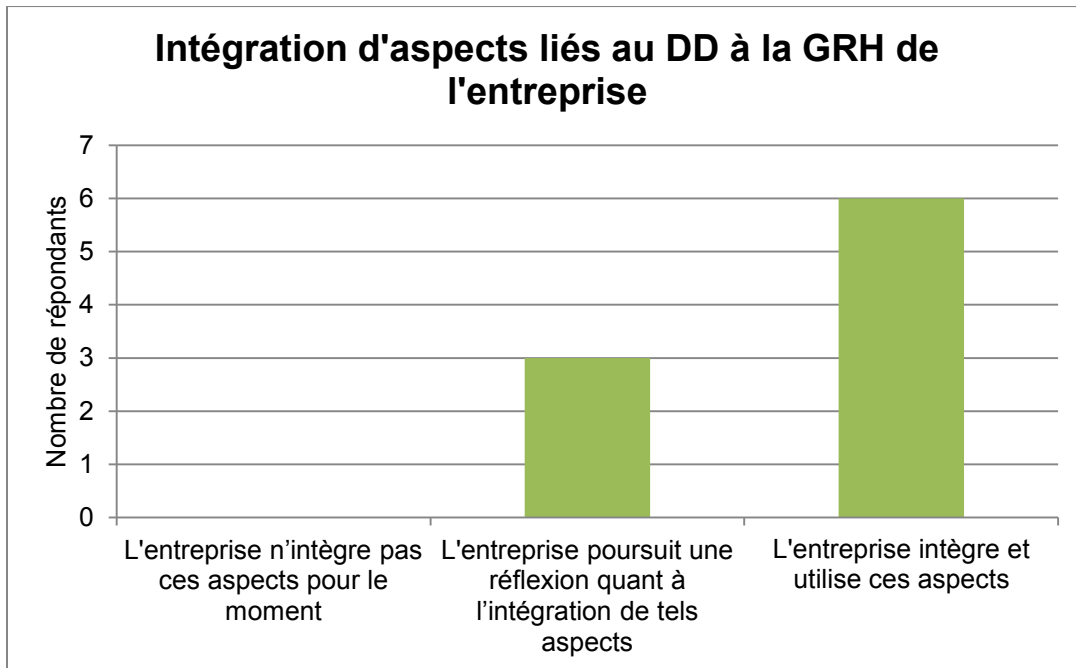


Figure 3.9 Intégration d'aspects liés au DD à la GRH de l'entreprise

3.3 Analyse des résultats

Cette section consacrée à l'analyse des résultats vise à mettre en parallèle les résultats de l'enquête avec les éléments de la littérature présentés dans le second chapitre de ce travail. Elle permet de dégager des conclusions quant au rôle de la gestion des ressources humaines pour la mobilisation des employés dans le cadre de démarches de développement durable.

Dans l'ensemble des PME observées, tous les facteurs de mobilisation des employés identifiés au travers de la littérature dans le second chapitre du présent document sont représentés à des degrés plus ou moins importants.

Le premier facteur de mobilisation identifié concerne la sensibilisation des employés. Au travers des pratiques de communication et de partage de l'information relevées lors de l'enquête, la majorité des PME étudiées ont recours à la sensibilisation pour mobiliser leurs employés. L'hétérogénéité des pratiques, tant en termes de support que de contenu, demeure cependant importante. En effet, le contenu de ces actions peut concerner le projet de DD de l'entreprise, les actions en cours et à venir, les nouvelles procédures, etc. Ainsi, les actions de sensibilisation semblent être circonscrites à un contenu factuel, limité aux pratiques et aux projets internes des organisations. Il est moins question de sensibiliser les employés aux grands enjeux du développement durable, dans une approche systémique. En revanche, les actions de sensibilisation poursuivent le même objectif : donner du sens à la démarche. Elles permettent d'élever le niveau de conscience des employés quant aux enjeux du développement durable internes à travers le partage de références et d'une culture commune. En raison de la taille réduite des entreprises, certains

des gestionnaires interrogés privilégient les communications informelles aux actions de sensibilisation. Pour finir, même si cette pratique demeure marginale et relativement informelle, l'incorporation de critères relatifs au développement durable lors des processus de recrutement représente un travail intéressant en amont de la démarche. Elle permet de sélectionner des candidats sensibilisés au développement durable et dont les valeurs personnelles convergent avec celles portées par l'entreprise.

Le second facteur de mobilisation a trait à la consultation des employés. Les données récoltées durant l'enquête démontrent que cette pratique est privilégiée par une minorité des PME étudiée. La proximité des rapports hiérarchiques propre à la structure des PME peut expliquer l'absence de processus et de cadres formels dédiés à la consultation des employés. Ce qui ne signifie pas pour autant que les employés ne sont pas consultés de façon spontanée, au cours de discussions fortuites par exemple. De même, le rôle central des dirigeants des PME contribue à justifier la consultation partielle des employés. En effet, l'une des particularités des petites entreprises réside dans le fait que le propriétaire influence largement les valeurs, la vision et la culture de l'entreprise au travers de ces considérations personnelles. Dès lors, le style de gestion préconisé détermine la tendance du dirigeant à impliquer les employés dans l'élaboration et la conduite de démarches de DD/RSE. En revanche, parmi les gestionnaires sollicités pour l'enquête, une partie considère les pratiques visant la consultation comme primordiale à l'intégration du DD. En ce sens, ils mettent en place des outils et procédés afin de recueillir les avis des employés quant à la mise en œuvre de la démarche de DD de l'entreprise.

Le troisième facteur de mobilisation concerne la formation des employés. Les données primaires recueillies suggèrent une adhésion notable des gestionnaires aux pratiques de développement des compétences. Au moyen de formations externes et internes, les professionnels des RH et du DD collaborent pour faire acquérir aux employés de nouvelles compétences participant à l'évolution des connaissances, des savoir-faire et des comportements professionnels des salariés. Les formations délivrées sont généralement techniques et ciblées en fonction des besoins identifiés préalablement. Le choix de formation est également guidé par le type de poste. Les PME choisissent ainsi de cibler certains employés clés au sein des équipes. Les ressources financières demeurent un frein important pour les entreprises rencontrées qui préfèrent alors privilégier des formations internes, formelles ou informelles. La littérature dédiée à la formation informelle reconnaît son intérêt de par son enracinement dans la réalité du travail (Tousignant, 2011). La formation informelle est dispensée selon les besoins du moment, durant la fabrication de produits ou la livraison de services. Généralement, ce type de formation n'est pas planifié ni structuré, bien qu'il puisse l'être occasionnellement (*Ibid.*). La formation informelle peut poursuivre un objectif de performance (accomplissement des tâches) ou de transmission de la culture organisationnelle, ou les deux à la fois. Elle est particulièrement présente lors de l'entrée en fonction de nouveaux employés, pour l'introduction de tâches nouvelles ou plus complexes, pour l'application de normes ou d'une réglementation ou encore, pour l'implantation de nouvelles technologies (*Ibid.*). Ainsi, la formation informelle apparaît avantageuse au regard de son caractère réactif, personnalisé et intégré. Le recours à des formations externes animées par des organismes spécialisés demeure cependant incontournable

pour les entreprises faisant évoluer leurs pratiques dans un domaine technique spécifique. La formation externe est alors un levier pour atteindre des objectifs organisationnels concrets et mesurables, notamment en termes de performance environnementale ou sociale.

L'implication des employés constitue le quatrième facteur de mobilisation. Plusieurs pratiques observées durant l'enquête permettent aux employés de participer activement à l'intégration du DD. En effet, les entreprises mettent en place des réunions d'échange, des ateliers de travail ou des séances de créativité qui créent une dynamique autour de la démarche de DD. L'implication des employés est également soutenue par les pratiques de reconnaissance et de récompense. Alors que les pratiques de récompense non financières ou symboliques (félicitations, encouragements, remerciements, etc.) sont largement répandues, les pratiques de récompense financière sont plus marginales. Les données récoltées sur ces dernières sont difficilement interprétables, car les systèmes utilisés par les deux PME concernées intègrent principalement des facteurs liés à la performance économique. Toujours concernant l'implication, au cours de l'enquête, l'usage de pratiques de participation des employés aux processus décisionnels est apparu comme assez fréquent au sein des entreprises afin d'impliquer les salariés. La plupart des entreprises rencontrées accordent une importance particulière à la concertation de leurs salariés. Elles favorisent et organisent la participation de ces derniers à l'élaboration des décisions. Pour ce faire, les pratiques mises en place permettent aux employés d'exprimer leurs points de vue, leurs réflexions, leurs propositions et leurs critiques. En termes de mobilisation, la gestion participative permet de légitimer la stratégie des PME en matière de DD de façon progressive. De plus, le fait de favoriser ce type de processus décisionnel contribue à créer une dynamique coopérative et collaborative qui enrichit et renforce les choix de l'organisation. Ce type de pratique nécessite une grande ouverture de la part des dirigeants et implique d'y consacrer des ressources spécifiques, notamment en matière de temps et d'énergie. Les résultats concernant la participation des employés aux décisions et les données recueillies pour les pratiques de consultation apparaissent quelque peu dichotomiques. En effet, alors que six entreprises sur neuf disent pratiquer la gestion participative, seulement quatre entreprises affirment recourir à la consultation des employés.

Le cinquième facteur de mobilisation relevé concerne la responsabilisation des employés. Dans l'étude menée, ce facteur apparaît au travers des pratiques d'élargissement et d'enrichissement des tâches. Ce type de pratiques est présent dans un peu moins de la moitié des PME. Selon les gestionnaires rencontrés, le fait de confier aux employés de nouvelles responsabilités permet de donner à la démarche de DD une plus grande dimension. En effet, en confiant de nouvelles tâches aux employés, quant à la mise en œuvre des actions de DD, ceux-ci doivent répondre à des objectifs précis. Ils sont alors tenus de contribuer activement à la démarche. L'élargissement des tâches permet en outre à l'employé de s'approprier la démarche qui se traduit concrètement dans ses activités quotidiennes. Il peut alors développer une certaine autonomie en faisant évoluer ses pratiques. La responsabilisation apparaît également à travers les pratiques visant la mise en place d'un comité interne dédié au DD. Ce type de comité, qui est présenté dans les résultats de l'étude sous les terminologies de « comité vert » ou

« comité DD », est responsable de la mise en œuvre et du suivi de la démarche DD. Les mandats confiés se concentrent généralement sur la conception, l'organisation et l'implantation d'actions ainsi que sur le pilotage de ces actions (indicateurs, mesures, etc.). Ces équipes de travail sont communément composées de gestionnaires (dont les RH) ainsi que d'employés opérationnels. À travers des objectifs spécifiques, les membres de ces comités s'engagent volontairement à réaliser le mandat qui leur est confié. Par voie de conséquence, les pratiques visant la responsabilisation des employés favorisent l'ancrage des pratiques et des comportements durables.

La communication, sixième et dernier facteur de mobilisation, est présente sous différentes pratiques de communication et de partage de l'information dans les neuf PME étudiées. En premier lieu, les actions de sensibilisation, déjà traitées comme premier facteur de sensibilisation, sont présentes dans plus de la moitié des entreprises. Il est difficile de distinguer les actions de sensibilisation des actions de communication puisque les supports utilisés sont similaires. Dans cette optique, la communication est ici traitée comme un axe transversal permettant le partage d'informations. Malgré l'utilisation de médias internes tels que les courriels ou les panneaux d'affichage, une grande partie des communications dans les PME demeure informelle. Les professionnels rencontrés reconnaissent que le fait d'œuvrer dans des structures de petite taille favorise le dialogue spontané entre les employés. Les conversations informelles sont en général accompagnées d'une certaine liberté de parole qui permet de critiquer plus ouvertement qu'en réunion, ou de proposer des idées sans crainte de jugement. S'ils ne remettent pas en question les bienfaits de ce type de communication, les gestionnaires reconnaissent cependant que l'utilisation de supports plus formels est un complément important. Aussi, le risque majeur de la communication informelle est de brouiller le message et de favoriser les rumeurs, ce qui peut être préjudiciable à la mobilisation des employés. La communication informelle peut également être plus présente entre les employés d'un même niveau hiérarchique, ce qui pose un problème de transmission de l'information entre l'ensemble des employés. En ce sens, les systèmes de suggestion du type boîte à idées permettent de faire circuler l'information du bas vers le haut de la hiérarchie (démarche *bottom-up*) tout en encourageant la créativité des employés. Pour autant, ce type de dispositif n'est pas très répandu dans les entreprises étudiées puisque seulement un tiers d'entre elles met à disposition de ses employés un système de suggestion.

Par conséquent, à travers les parallèles établies entre les facteurs de mobilisation identifiés et les pratiques de mobilisation observées, un premier constat peut être émis : les PME étudiées appuient généralement l'implantation du DD par la mise en place de pratiques dites mobilisatrices. De plus, conformément aux informations récoltées dans le chapitre 2, les pratiques sont liées de façon étroite et cohérente. En effet, les gestionnaires combinent ces pratiques et les utilisent sous forme de grappe afin de renforcer leur impact.

En outre, la structure informelle des PME influence considérablement l'intégration du DD ainsi que les stratégies implantées en vue de mobiliser les employés. Dans cette optique, un second constat peut être

exprimé : les pratiques informelles propres aux PME jouent un rôle important pour la mobilisation des employés. Ces pratiques impliquent l'absence de cadre de gestion spécifique et de système de planification. Ce point rejoint les propos formulés par les spécialistes en DD rencontrés en marge de l'enquête auprès des gestionnaires en RH et DD (Roy, 2015; Parenteau, 2015)

De plus, en ce qui concerne le rôle de la fonction RH pour la mobilisation des employés, un troisième constat peut être formulé : les frontières entre les fonctions RH et DD demeurent relativement poreuses. En effet, les entretiens menés laissent apparaître une proximité importante entre les postes de dirigeants, de gestionnaire DD et de gestionnaire RH. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de démarches DD, les rôles et fonctions de chacun ne sont pas toujours clairement distincts. En ce sens, dans certaines situations, des fonctions propres aux RH peuvent être assurées par la direction ou le responsable DD. C'est par exemple le cas pour les formations en DD qui ne sont pas forcément encadrées par le gestionnaire RH. Conséquemment, la contribution de la GRH à la mise en œuvre de démarches de DD semble s'effectuer plus au travers des activités de la fonction qu'au moyen d'une sollicitation marquée des responsables RH. Néanmoins, dans la plupart des situations, le rôle de GRH est circonscrit à une fonction de vecteur de la démarche alors que le gestionnaire du DD participe à l'élaboration du contenu de la démarche. Dans ces conditions, les compétences et les expertises spécifiques des gestionnaires RH et DD apparaissent comme complémentaires pour l'implantation du DD en entreprise.

Finalement, en ce qui concerne l'intégration du développement durable à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, un quatrième constat peut être émis : l'intégration du DD au système de GRH occupe une place importante dans les PME étudiées. Dans cette optique, l'ensemble des pratiques relevées en ce qui a trait aux conditions de travail et au bien-être des employés semble favoriser la propagation des enjeux sociaux du DD tout en contribuant à modifier les pratiques et les comportements des employés (recrutement, évaluation, reconnaissance, etc.).

4 RECOMMANDATIONS

Ce quatrième et dernier chapitre est consacré aux propositions de recommandations pour la collaboration des services de gestion des ressources humaines et de développement durable en vue de mobiliser les employés dans le cadre de démarches de développement durable. Il s'inscrit dans le prolongement des chapitres précédents dédiés à la récolte, ainsi qu'à l'analyse, d'informations primaires et secondaires sur le rôle de la GRH pour la mobilisation des employés.

Les recommandations formulées sont destinées d'une part aux dirigeants des PME ainsi qu'aux employés des RH ayant participé à l'enquête et, d'autre part, à tous les dirigeants d'entreprise et spécialistes des RH œuvrant pour l'intégration du DD. Ces recommandations, à la fois stratégiques et opérationnelles, sont développées dans le but de soutenir les entreprises dans leur réponse aux défis organisationnels rencontrés pour l'implication de leurs salariés. Elles sont regroupées sous deux axes; la structuration de la gestion durable des ressources humaines d'une part, et l'optimisation des pratiques mobilisatrices de GRH d'autre part.

4.1 Structurer la gestion durable des ressources humaines

Cette première recommandation, qui s'adresse aux dirigeants d'entreprise, vise à mettre en place les conditions favorables au plein déploiement de la GRH en vue de contribuer au DD. Eu égard à la revue de littérature effectuée et aux entretiens menés, il s'agit de donner les moyens aux RH d'œuvrer efficacement pour la réalisation de leurs activités et de leurs tâches. Par conséquent, une réflexion doit être menée en ce qui concerne la gouvernance, les responsabilités, la structure ou encore la formation des RH.

4.1.1 Faire participer le personnel RH à l'élaboration de la démarche de DD/RSE

Le statut des équipes de RH dans la conduite de démarches de DD/RSE demeure central tout au long de cet essai. En revanche, au regard des pratiques observées au sein des organisations, le personnel RH n'est pas sollicité de façon systématique pour œuvrer à l'implantation du DD.

Puisque le personnel RH, à travers ses pratiques et ses fonctions, contribue activement à la mobilisation des employés, cette recommandation vise à l'intégrer de façon continue à la démarche. En effet, la DRH devrait participer à l'élaboration de la stratégie DD/RSE par un travail en concertation et en collaboration permettant davantage d'objectivité, une plus grande pertinence et une portée plus large. Pour ce faire, le personnel RH doit être impliqué dès les étapes préliminaires de la démarche de manière à participer à la réflexion entourant le projet. De cette façon, le personnel RH maîtrise le contenu de la démarche et est mieux à même de conduire les changements qu'elle implique au niveau des salariés. Il peut ainsi mettre à profit ses connaissances et ses compétences, notamment en matière d'apprentissage et de changement culturel. De plus, ce travail en concertation peut être interprété par les employés comme une

manifestation explicite du soutien de la direction et du responsable DD, légitimant ainsi les interventions du personnel RH.

Ainsi, les démarches de DD/RSE donnent l'opportunité aux PME d'optimiser la fonction RH afin de lui accorder une position centrale de relais et de support aux gestionnaires du DD, tant à un niveau stratégique qu'opérationnel. Finalement, c'est au travers de ce recentrage de la fonction que le personnel RH pourra jouer pleinement son rôle afin de mobiliser les employés pour travailler en vue de contribuer aux missions et aux objectifs de l'entreprise.

4.1.2 Préciser les fonctions de chaque poste

Au regard des pratiques observées au sein des PME, une certaine confusion demeure quant à la définition des rôles et des fonctions du personnel RH et DD pour la conduite des démarches de développement durable. Des activités telles que la communication interne ou la formation peuvent par exemple être confiées tour à tour aux équipes de RH ou de DD. Cette situation, si elle n'est pas néfaste pour autant, peut freiner le déploiement des compétences et aptitudes des personnes impliquées dans la démarche. En délimitant les contours de chaque poste, les entreprises peuvent faciliter le pilotage de leur démarche en clarifiant le rôle des acteurs impliqués. Il s'agit en ce sens de mettre en place une structure favorable à leur collaboration. Pour ce faire, un travail de concertation entre la direction, le personnel de RH et le responsable DD doit être mené afin de porter une réflexion sur les activités et les tâches réalisées par chacun des acteurs. Cet exercice permet d'identifier les « zones grises » qui sont occupées par plusieurs acteurs et ainsi déterminer de quelle façon ils peuvent collaborer en vue d'accomplir les tâches qui leur sont communes. En outre, dans les PME rencontrées, il est fréquent de constater que la fonction de GRH est implantée de façon plus formelle que la fonction de gestion du DD. En effet, les responsabilités relatives au DD sont confiées à des salariés occupant d'autres fonctions ou aux dirigeants de l'organisation. Par conséquent, il peut être profitable de tirer parti de cette situation en déléguant certaines responsabilités au personnel des ressources humaines. De cette façon, les responsables de RH peuvent pleinement s'investir dans la conduite de la démarche de développement durable et ainsi mener leurs activités de façon cohérente.

4.1.3 Former le personnel de RH au DD

À travers la collecte et l'analyse des informations effectuées aux chapitres 2 et 3 de ce document, le personnel RH apparaît comme un contributeur du DD. Au moyen de ses activités, il intervient pour faciliter la mise en œuvre des actions de DD/RSE. Au même titre que les autres employés, les changements qu'implique le DD nécessitent de faire évoluer leurs connaissances et leurs compétences. Dans cette optique, la formation apparaît primordiale afin de saisir les principes et les enjeux du DD dans un premier temps, puis pour bonifier les pratiques de GRH dans un second temps. Plus globalement, l'objectif poursuivi est de faciliter la collaboration entre le porteur du projet de DD et le responsable des RH en

développant les aptitudes de ce dernier en matière de DD. D'autre part, la formation des employés de RH au DD est importante afin de faire évoluer leurs pratiques vers la gestion des ressources humaines responsable. Tel que mentionné dans la section 1.5 du présent document, le fait de relier le développement durable au système des ressources humaines est une tendance majeure dans les organisations qui souhaitent contribuer au DD sur le plan social.

Afin d'outiller les responsables RH, plusieurs outils leur sont offerts : formation BNQ 21000, congrès, conférences, outils en ligne, formations en ligne, etc.

4.1.4 Systématiser la gestion durable des ressources humaines

La recommandation précédente visait à accroître les compétences du personnel de RH en matière de DD. Ultimement, cet effort de formation doit mener vers l'intégration du DD à la gestion des ressources humaines au sein des organisations. Afin de développer leurs capacités organisationnelles, les entreprises doivent considérer les ressources humaines comme un levier pour l'implantation du DD. Cette recommandation vise à relier le développement durable au système RH, dans une perspective d'intégration globale et transversale du DD.

La conduite d'une gestion durable des ressources humaines (GDRH) présuppose le travail conjoint des porteurs de projet de DD, ou de responsables DD s'ils existent, et des professionnels des RH au sein de l'entreprise. Cet exercice, qui peut être formalisé au moyen d'une politique des ressources humaines, implique d'analyser les diverses composantes de la GRH de l'organisation afin d'intégrer la durabilité aux pratiques de RH. À cette occasion, les entreprises ont tout intérêt à rechercher une cohérence entre leurs discours à l'externe et leurs pratiques vis-à-vis de leurs parties prenantes, dont les employés en premier lieu.

Le champ d'intervention de la GDRH est particulièrement large, bien qu'il demeure centré sur le bien-être des employés. Dans cette optique, le responsable des RH répond à un double objectif : la satisfaction des employés et la diminution du taux de roulement. Les actions allant dans le sens de la GRH durable portent sur de nombreux domaines : horaires de travail, équité salariale, avantages sociaux, gestion des compétences, système de reconnaissance, environnement de travail, santé et sécurité au travail, conciliation travail-famille, etc. En outre, les responsables RH ont tout intérêt à porter leur politique plus loin, en favorisant l'intégration du DD aux modes de vie des employés. Il peut s'agir par exemple de la prise en charge des frais de transport en commun, d'accueillir un point de livraison de paniers de fruits et légumes biologiques, etc. Cet effort n'est pas sans contrepartie pour les entreprises. La combinaison d'un ensemble de pratiques de GDRH contribue à modeler une image d'employeur responsable et attrayant pour les chercheurs d'emplois, qui sont des candidats potentiels. Ce dernier point est particulièrement intéressant dans la mesure où l'attraction des jeunes talents est un enjeu crucial pour les PME, au même titre que la rétention des travailleurs expérimentés. À ce sujet, l'enquête effectuée auprès des PME a mis en exergue le rôle joué par les responsables RH lors de l'embauche pour la sélection de candidats

possédant des compétences et connaissances spécifiques relatives au DD. Ce point fait l'objet de la recommandation 4.2.3.

Ainsi, la GRH permet d'intégrer les enjeux sociaux associés au développement durable tout en apportant plusieurs bénéfices à l'entreprise, notamment en matière d'image, de climat de travail, de productivité des employés, ou d'attractivité sur le marché de l'emploi. Mais ces bénéfices ne peuvent être garantis sans un profond travail vers la collaboration des professionnels en RH et en DD. Ce travail doit débiter par l'octroi d'un statut de premier plan aux équipes RH qui sont des contributeurs importants pour l'implantation du DD, mais dont le potentiel est parfois négligé.

4.2 Optimiser les pratiques mobilisatrices de GRH

À la suite de la première recommandation visant à clarifier et formaliser le rôle de la GRH pour la conduite de démarches de durabilité, le personnel des RH se trouve dans de meilleures conditions pour concentrer son attention sur l'optimisation de ses pratiques pour susciter la mobilisation des salariés. Cette seconde recommandation vise à tirer le meilleur parti des pratiques mobilisatrices déployées par le personnel RH de façon à faire évoluer favorablement la mobilisation des employés lors de démarches de durabilité.

4.2.1 Intégrer le DD aux programmes et actions de formation

En vue d'implanter le DD dans les PME, les pratiques généralement observées sont orientées vers les actions de sensibilisation à destination des employés. Même si la sensibilisation est une étape préliminaire incontournable, elle ne constitue pas une fin en soi. En effet, celle-ci ne permet pas l'acquisition de compétences professionnelles spécifiques. Afin de faire évoluer les savoir-faire des employés, le recours à des modules de formation est nécessaire. Les actions doivent être conçues sur mesure, en fonction des cibles identifiées selon les actions de DD/RSE poursuivies. Plus largement, dans une perspective de satisfaction du personnel et de mobilisation des employés, le développement des compétences est un élément porteur. Ce type de réflexion doit amener les entreprises à considérer la formation non seulement comme un avantage vis-à-vis de leurs concurrents, mais aussi comme un levier pour leur pérennité.

Outre les formations externes dispensées par des cabinets spécialisés, il existe aujourd'hui des méthodes d'apprentissage très variées. L'andragogie évolue constamment pour mieux s'adapter aux spécificités et contraintes des entreprises. En la matière, la formation à distance (e-learning) offre de nombreuses opportunités pour les PME, notamment en ce qui concerne l'acquisition de connaissances techniques ciblées liées à un produit ou un service donné. De plus, à l'heure actuelle, les ressources disponibles sur internet (réseaux sociaux, outils en ligne, formation en ligne (*massive open online course* (MOOC), etc.) rendent l'apprentissage plus accessible du point de vue logistique et financier pour les PME. En vue de partager les expériences de leurs salariés, de capitaliser et diffuser leurs connaissances, les PME

peuvent également se tourner vers des outils plus classiques tels que le mentorat, l'échange de poste, la mise en place de groupes de travail multidisciplinaires ou encore vers la participation à des congrès.

Au-delà du développement des compétences relatives au DD des employés, la formation contribue à façonner la culture DD des entreprises. Dans cet esprit, la formation revêt une dimension stratégique pour la mobilisation des employés. Pour ce faire, les entreprises peuvent saisir l'opportunité d'adapter le contenu des formations offertes aux salariés (communication, marketing, finance, production, etc.) de façon à intégrer le DD. Ce type de procédé offre un double avantage : il permet aux PME de réaliser des économies et il assure une certaine cohérence en traitant le DD comme un élément clé de la culture organisationnelle. L'objectif en ce sens est d'intégrer le DD aux métiers et aux pratiques des employés de façon instinctive, en évitant de le considérer comme une tâche supplémentaire aux activités courantes. Finalement, ces procédures mettent en valeur le rôle transversal des équipes de ressources humaines qui collaborent avec le responsable DD pour identifier les compétences des employés à développer et les méthodes d'apprentissages les plus pertinentes selon la situation de l'organisation.

4.2.2 Renforcer la communication interne

Afin de favoriser l'intégration, la participation et la crédibilité des initiatives de DD, la communication interne constitue une activité incontournable qu'il est nécessaire de consolider. À cet effet, les entreprises peuvent accroître leurs efforts à travers la formalisation des communications, la structuration du contenu des messages et le choix des supports de communication. Ces trois tâches participent à sensibiliser les employés tout au long des démarches de DD/RSE.

- Formaliser les communications

Une proportion importante des PME rencontrées délaisse la communication interne formelle au profit de la communication informelle en ce qui concerne leur stratégie de DD/RSE. La communication informelle est une pratique relativement efficace qui est particulièrement commode dans le cas des PME. En revanche, elle peut être insuffisante au regard des limites qui sont les siennes : pas de caractère officiel, message fluctuant selon l'interlocuteur, etc. En ce sens, en complément de la communication informelle, les PME, par l'intermédiaire du responsable RH, auraient avantage à renforcer et formaliser leur communication interne dans une perspective d'amélioration continue. Comme explicité dans le guide BNQ 21 000, la communication interne est un facteur de succès des démarches de DD (BNQ, 2011). Ainsi, en structurant leurs communications, les PME peuvent plus facilement gérer les messages destinés aux employés en ce qui concerne leurs démarches, leurs actions ou leurs résultats.

- Structurer les messages

La communication est un levier important de la mobilisation du personnel, car elle permet de transmettre la culture organisationnelle et l'engagement de l'entreprise sur une base régulière. De plus, elle renforce le crédit de la démarche aux yeux des employés qui sont informés des actions de DD/RSE mises en place. La communication permet de maintenir un lien constant avec les employés en matière de DD. En revanche, le fait de communiquer de façon continue est un exercice délicat. Afin d'éviter de tomber dans une « surinformation » contre-productive, le responsable RH se doit de rechercher un équilibre. Ultiment, la communication devrait conduire à l'expression de la culture organisationnelle et pas uniquement au témoignage des divers projets de DD/RSE de l'entreprise.

Ainsi, le déploiement d'une communication interne pour le DD implique de porter une réflexion sur le type et la quantité d'informations diffusées. A cet effet, la norme BNQ 21 000 recommande aux entreprises d'encadrer leurs messages et supports au moyen d'un plan de communication. Ce travail de renforcement et de formalisation de la communication interne sollicite la collaboration des responsables DD et RH dont les rôles sont distincts. Le responsable DD alimente le contenu des messages transmis. Le responsable RH, à travers ses activités et tâches, joue quant à lui un rôle de médias qui véhicule le message aux récepteurs, c'est-à-dire les employés. Finalement, c'est la collaboration entre ces deux acteurs qui est la clé d'une communication interne efficace.

Au moment de l'intégration du DD, les PME privilégient généralement une communication ciblée sur les enjeux opérationnels de l'organisation. Le contenu des messages est axé sur les objectifs à atteindre, les nouvelles procédures à mettre en place ou encore les projets à venir. En revanche, le traitement des enjeux globaux du DD peut être délaissé. Dans cette situation, le risque est de priver les employés de l'opportunité d'appréhender le contexte global dans lequel s'insèrent les changements de l'organisation. Ces derniers peuvent alors être incompris par les salariés, qui ne perçoivent pas le portrait global de la situation. Ainsi, il est préférable de privilégier une approche systémique dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche, ce qui implique de consacrer du temps à la sensibilisation des employés aux grands enjeux du développement durable tels que : la biodiversité, les changements climatiques, l'aménagement du territoire, la culture, etc. Ainsi, la sensibilisation des employés doit à la fois répondre au besoin des employés d'appréhender le projet (actions concrètes, pragmatiques et crédibles) et au besoin de comprendre de quelle façon la démarche contribue au développement durable.

- Tirer parti des outils de communication existants

Afin de mobiliser les employés au DD, plusieurs outils de communication peuvent être créés. Néanmoins, avant de penser à l'implantation de nouveaux outils, les processus et les structures de communication existants peuvent être sollicités. Cela permet non seulement de préserver les ressources humaines et financières de l'entreprise, mais cela facilite, également, la gestion du changement en s'appuyant sur des éléments déjà en place dans l'organisation. Pour y parvenir, il s'agit d'optimiser les outils afin d'orienter

leur usage vers la mise en œuvre du DD. Les activités de communication interne étant généralement orientées vers la diffusion d'informations aux employés, le personnel RH peut alors ajuster le message transmis vers le DD. En optimisant les outils existants, la transition peut s'effectuer plus aisément.

Les outils de communication tels que les réseaux intranet, les sites Web, les blogues, les journaux internes ou l'affichage sont généralement présents au sein des PME. Il s'agit alors d'incorporer les sujets relatifs au DD dans le contenu habituel. Ce procédé s'avère peu coûteux, un facteur important pour les PME. Aussi, il est tout à fait possible pour les PME d'investir dans de nouveaux outils à moindre coût. Dans cette optique, l'usage des médias sociaux en vue de transmettre les messages sur le DD aux employés représente plusieurs avantages : abordable financièrement, interactif, adapté aux habitudes de communication des employés, etc.

4.2.3 Faire du recrutement un élément central de la gestion des compétences

En vue de mobiliser le personnel, l'étape de recrutement offre une véritable opportunité aux entreprises engagées dans une démarche de durabilité. Elles ont tout intérêt à tirer parti de la contribution des équipes de RH pour la planification et le recrutement de la main d'œuvre. Le personnel RH, au moyen de ses compétences propres, intervient dans l'évaluation des compétences à combler pour la conduite des projets de DD/RSE. Il s'agit en ce sens d'intégrer la gestion des compétences en amont, de façon à optimiser dans un second temps la formation des employés. Les professionnels des RH peuvent intégrer le DD au processus de recrutement graduellement. Ils peuvent par exemple commencer par sélectionner des critères recherchés précis relatifs aux valeurs de durabilité de l'entreprise. Par la suite, des critères spécifiques plus techniques peuvent être sélectionnés de façon à embaucher un candidat opérationnel sur le plan des processus et pratiques de DD/RSE. Les compétences et connaissances recherchées peuvent cibler des normes environnementales, la gestion des matières résiduelles, l'écoconception, les systèmes de gestion environnementale, etc. Ces compétences et connaissances s'inscrivent en complément de celles relatives au métier des candidats (marketing, finance, production, achat, etc.). Afin de mener à bien cet exercice, les professionnels des RH doivent formaliser l'intégration du DD en adaptant les processus déjà en place.

À la suite de l'embauche du candidat, le dispositif d'intégration doit être également pensé de façon à intégrer en amont la gestion des compétences des employés en vue de contribuer au DD. En effet, la période d'intégration des nouveaux employés constitue une opportunité pour appréhender la culture de l'entreprise, ses valeurs et ses dispositifs en matière de DD. Les professionnels de RH devraient ainsi fournir un document spécifique qui explique les engagements de l'entreprise et les devoirs du nouveau salarié en ce qui concerne la démarche de DD/RSE. En guise de complément, ils peuvent également expliquer au nouvel employé la marche à suivre pour accéder aux documents relatifs au DD (politique, stratégie, plan d'action, rapport annuel, etc.). Cette période d'intégration est essentielle puisqu'elle doit permettre au nouvel employé d'œuvrer efficacement et de façon autonome. En orientant cette étape, le

responsable RH contribue à apporter toutes les informations nécessaires au nouvel employé pour collaborer pleinement à la stratégie de durabilité de l'entreprise. Par voie de conséquence, il peut saisir la relation entre les objectifs de l'entreprise et sa vision en matière de RSE/DD. Cet exercice permet d'harmoniser les connaissances des employés et de mettre en place des conditions favorables à l'adoption rapide de comportements pour la mise en œuvre du DD.

4.2.4 Orienter l'organisation du travail pour la participation des employés

Cette recommandation vise à solliciter les capacités d'initiative, les compétences et les connaissances des employés afin de les encourager à agir pour l'intégration du DD. Ici, c'est l'organisation du travail qui est ciblée afin de donner l'opportunité aux employés de s'impliquer concrètement dans le projet organisationnel.

- Responsabiliser le personnel

En l'absence d'adhésion collective, les porteurs de démarches de développement durable peuvent parfois se sentir isolés dans leur mission. Dans le but de réduire leur isolement et de propager le DD plus facilement, les porteurs de projets de DD/RSE peuvent faire en sorte de responsabiliser le personnel de l'organisation. Dans cette optique, il s'agit de partager les responsabilités relatives à la démarche entre les employés de façon à tirer parti des compétences de chacun. À cet effet, il est nécessaire de décloisonner les diverses activités afin de travailler de façon transversale et collaborative. Ce travail collaboratif est particulièrement indiqué lors de la mise en œuvre de la démarche à un niveau opérationnel. Il peut être soutenu par la création de comités de développement durable auxquels sont déléguées des tâches spécifiques. Idéalement, ce type de comités doit réunir des employés de tous les départements, occupant des postes variés, tant opérationnels qu'administratifs. Outre le personnel des communications et des finances, la sollicitation du personnel RH est particulièrement indiquée. Le personnel de RH peut également intervenir au travers de son activité de développement social, notamment grâce à son influence sur l'évolution des structures de travail.

- Impliquer les employés dans toutes les étapes de la démarche de DD/RSE

Selon les pratiques observées au sein des entreprises, le chemin à parcourir pour une implication totale et continue des salariés pour l'implantation du DD demeure important. Certains salariés, au regard des fonctions qu'ils occupent, peuvent apparaître prioritaires pour les responsables DD. L'énergie consacrée pour la mobilisation est alors concentrée sur des employés ou groupes d'employés spécifiques. Néanmoins, c'est bien l'ensemble du personnel qui participe à l'implantation du DD. En délaissant une partie des salariés, les porteurs de la démarche courent le risque de faire naître une certaine résistance. C'est pour cette raison que tous les employés doivent être ciblés, sans distinction de hiérarchie ou de

métier. La démarche doit, en ce sens, être menée dans un souci de cohésion et de cohérence. Outre la participation des employés grâce une meilleure connaissance de la démarche et des nouvelles pratiques qui y sont associées, l'implication de tous les employés favorise la collaboration des individus et de leurs services. En revanche, il est nécessaire de prendre en considération que la préoccupation pour la mobilisation peut varier selon le niveau hiérarchique et le type d'emploi des salariés. Plutôt que de délaissier des personnes ou des groupes de personnes, il semble plus opportun de catégoriser les employés en fonction de divers critères afin d'adapter les messages et les outils selon des cibles distinctes et spécifiques. Ce travail implique une collaboration étroite entre le personnel de DD et de GRH. En effet, alors que le responsable DD est à même d'évaluer le contenu des actions de DD et leurs impacts en termes de pratiques, le responsable RH connaît le contenu des postes et le potentiel des salariés pour la participation à la démarche. En ce sens, le partenariat entre les fonctions DD et RH s'avère particulièrement opportun pour l'intégration du DD au sein des organisations.

- Favoriser l'innovation pour le DD

Le développement durable est reconnu comme un levier d'innovation, permettant de faire évoluer les produits et les processus organisationnels vers une plus grande durabilité sociale, environnementale et économique (REDD, 2012b). En revanche, le processus d'innovation est souvent perçu par les dirigeants et autres gestionnaires comme une action spontanée qui ne nécessite pas de structure à proprement parler. La recommandation consiste à développer un environnement propice à la création et à l'innovation pour le DD. Les professionnels de RH sont alors impliqués pour mettre en place un environnement et une structure de travail favorables à l'innovation et au travail autonome des salariés sur des projets de DD.

L'encouragement de la direction pour l'innovation ne peut se limiter à des intentions ou des objectifs s'il n'est pas accompagné d'une structure permettant aux employés de consacrer du temps, de l'énergie et des moyens à l'innovation. Il s'agit en ce sens de mettre à la disposition des employés des espaces dédiés à la création et à l'expérimentation. Pour une plus grande mobilisation, ce temps dédié à l'innovation doit être incorporé au temps de travail de l'employé. En aménageant des moments sur le temps de travail pour le DD, cela évite qu'il soit perçu comme une charge de travail supplémentaire. Les employés seront plus enclins à s'investir s'ils perçoivent l'opportunité d'améliorer leurs pratiques et d'œuvrer collectivement à la création de nouveaux projets. En outre, l'innovation favorise la multidisciplinarité au sein des projets car elle met, à la disposition du personnel, les conditions nécessaires à la collaboration entre les salariés issus de divers services et occupants des fonctions variées. Ainsi, en plus de faire naître des projets innovants, ce type de procédés permet de renforcer la sensibilisation des employés en suscitant leur participation active par la création. En coordonnant ce type d'action, les professionnels de RH impactent ainsi la sensibilisation des employés au DD, les processus de création et d'innovation pour des projets de DD et, par voie de conséquence, la mobilisation des employés. En effet, la contribution tangible des salariés aux innovations de l'organisation peut permettre d'augmenter leur sentiment de fierté et d'appartenance vis-à-vis de l'organisation.

CONCLUSION

En conclusion, le positionnement singulier des ressources humaines conduit à la qualifier de fonction la plus légitime pour mettre en valeur les actions de gestion durable au sein des organisations. En ce sens, cet essai a contribué à démontrer l'apport substantiel des ressources humaines pour l'implantation du DD dans les PME. Ainsi, la fonction RH, de par son positionnement transversal favorable, constitue un levier pour l'élaboration de projets de DD/RSE et joue un rôle de facilitateur pour le déploiement des démarches de durabilité.

En premier lieu, la mise en contexte a permis d'appréhender la situation économique, sociale et environnementale qui a vu naître les notions de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises. Aussi, les caractéristiques spécifiques des PME pour l'implantation des principes de DD/RSE ont été identifiées. À cet effet, le rôle central du dirigeant, l'absence de procédures et de structures bureaucratiques, ainsi que la vision à court terme, sont des facteurs prépondérants qui caractérisent les PME et qui impactent le déploiement du développement durable. Par ailleurs, le premier chapitre a contribué à situer le rôle et la portée de la GRH dans un contexte de DD en entreprise au regard des défis rencontrés par les professionnels des RH et de l'évolution de la fonction à la faveur de l'intégration de la RSE/DD. Il fut possible de constater le renouvellement des approches de la GRH dans une logique de durabilité, particulièrement orientée vers la satisfaction des besoins et des intérêts des salariés dans une perspective de performance sociale de l'entreprise. Finalement, le chapitre a présenté les enjeux relatifs à la mobilisation des employés pour le DD au travers de l'étude du contexte théorique de la mobilisation et de la portée de la mobilisation du personnel en milieu organisationnel. En ce sens, la création de conditions favorables au changement constitue le principal défi des entreprises afin de permettre à chacun des salariés de trouver un sens et un intérêt à la démarche de durabilité.

En second lieu, l'identification des besoins des employés pour l'implantation du DD a mis en évidence six facteurs concourant à la mobilisation du personnel : la consultation, la sensibilisation, la communication, la formation, l'implication et la responsabilisation. Parallèlement, l'analyse de la fonction RH a permis de déterminer comment cette mobilisation peut être impulsée, en pratique, grâce à l'intervention de la gestion des ressources humaines. Aussi, l'étude des pratiques de mobilisation de GRH a contribué à déceler le rôle de facilitateur du personnel des RH pour l'intégration de processus de DD/RSE au sein des entreprises. Les pratiques mobilisatrices relevées ont été réparties en quatre catégories : les pratiques de formation et de développement des compétences; les pratiques de récompense et de reconnaissance; les pratiques de communication et de partage de l'information; et les pratiques d'organisation du travail. Elles constituent la typologie utilisée pour l'ensemble de l'essai. En définitive, l'analyse de l'apport de la fonction RH au moyen de la norme BNQ 21000 a confirmé sa contribution positive aux démarches de durabilité.

Ensuite, la réalisation d'un portrait de pratiques pour la mobilisation des employés dans neuf PME québécoises a concouru à mieux cerner le statut de la fonction RH dans ces organisations. Cet exercice a permis de confronter les pratiques mobilisatrices des organisations au regard des six facteurs de

mobilisation des employés identifiés dans le second chapitre de l'essai. Ainsi, tous les facteurs de mobilisation sont représentés à des degrés plus ou moins importants parmi les neuf PME. Les conclusions de l'étude révèlent que les PME étudiées appuient généralement l'implantation du DD par la mise en place de pratiques dites mobilisatrices. Elles soulignent également que les pratiques informelles propres aux PME jouent un rôle important pour la mobilisation des employés. En outre, les résultats de l'enquête témoignent de la porosité des fonctions RH et DD qui s'exprime au travers de la proximité importante entre les postes de dirigeants, de gestionnaire DD et de gestionnaire RH. Finalement, l'enquête a permis de déceler la forte propension des PME à intégrer le DD à leur système de GRH. Néanmoins, il est important de mentionner que l'étude exploratoire menée n'a pas pour ambition d'extrapoler les résultats à l'ensemble des PME. Les organisations ayant participé à l'enquête ont entamé une démarche vers l'intégration du DD et elles ne constituent pas en ce sens un échantillon représentatif des PME québécoises.

En dernier lieu, des recommandations, à la fois stratégiques et opérationnelles, ont été formulées dans le but de soutenir les dirigeants de PME et les professionnels de ressources humaines dans leur réponse aux défis organisationnels rencontrés pour l'implication des salariés. Ces recommandations sont orientées selon deux axes. Premièrement, il est suggéré aux PME de considérer le rôle stratégique de la fonction RH à travers l'implantation d'une structure favorable à l'expression de son plein potentiel. Il s'agit dans cette optique de repositionner les professionnels de RH dans les démarches de durabilité de façon à leur octroyer de plus grandes responsabilités. Deuxièmement, il est proposé aux entreprises de faire évoluer leurs pratiques mobilisatrices de façon à optimiser leur stratégie pour la mobilisation des employés lors de démarches de DD/RSE.

Par conséquent, à travers l'étude de la fonction RH, l'identification des besoins des employés pour la participation au DD et la réalisation d'un portrait des pratiques pour la mobilisation des employés dans les PME, des recommandations pour la collaboration du personnel de gestion des ressources humaines et de développement durable en vue de mobiliser les employés ont été formulées. Ainsi, l'atteinte de ces quatre objectifs spécifiques a permis de répondre à l'objectif général de cet essai; c'est-à-dire l'analyse du rôle et l'identification des contributions du personnel des ressources humaines pour la mobilisation des employés dans le cadre de démarches de DD/RSE.

Cet essai a contribué à révéler le rôle stratégique de la fonction de gestion des ressources humaines pour l'implantation du développement durable, notamment à travers la combinaison des pratiques mobilisatrices et la valorisation des dimensions humaine et sociale du DD. Le repositionnement de la fonction apparaît ainsi comme une condition préalable pour une collaboration efficace des RH aux orientations stratégiques de l'organisation en matière de RSE/DD. Cette réflexion pourrait être poursuivie au moyen d'une recherche portant sur la possibilité de confier le mandat du développement durable à la direction des ressources humaines, de façon à recentrer les démarches sur les employés qui constituent les garants des démarches de durabilité des entreprises.

RÉFÉRENCES

- Alternité (2011). RSE : comment engager ses collaborateurs. In Alternité. Actus Alternité.
<http://www.alternite.com/rse-comment-engager-ses-collaborateurs> (Page consultée le 18 mars 2015).
- Arcand, M., Arcand, G. et Bayad, M. (2004). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Gestion* 2000, n° 2, p. 121-137.
- Baraud-Didier, V., Guerrero, S. et Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47, p. 2-13.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de Psychologie*, vol. 14, n°33, p. 77-140.
- Becker, G. (1964). *Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, NBER-Columbia University Press, 187 p.
- Bélair, L. (2015). Discussion au sujet de la gestion des ressources humaines et du développement durable. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Lucile Cabos, avec Luc Bélair, Coordonnateur production et environnement, Insertech*, 27 mars 2015, Montréal.
- Benhalima, K. (2011). *Ressources humaines et développement durable. Cas de la Sonatrach*. Mémoire de Magistère en Management, Université d'Oran, Oran, Algérie, 163 p.
- Berger-Douce, S. (2007). Le management environnemental des PME rentables : Une étude exploratoire en France. *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, p. 165-190.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : Premiers résultats d'une étude française. *Revue Management & Avenir*, vol. 1, n°15, p. 9-29.
- Biazzo S. (2002). Process mapping techniques and organizational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. *Business Process Management Journal*, vol. 8, n° 1, p. 42-52.
- Bichon, A. (2005). Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés. *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 50-59.
- Blais, C. (2011). *Indicateur et tableau de bord de gestion : Mesure de la performance des PME en développement durable*. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 264 p.
- BNQ (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 54 p. (BNQ 21000).
- Boquet, R. et Mothe, C. (2010). Exploring the Relationship between CSR and Innovation: A Comparison between Small and Large-Sized French Companies. *Revue Sciences de Gestion*, n° 80, p. 101-119.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 74 p. (Norme BNQ 21000).
- Calista, B. et Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable. Une autre vision de la performance*. Paris, Éditions d'organisation, 239 p.
- Canada. Industrie Canada (2013). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. In Industrie Canada. *Recherche et statistique sur la PME*.
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Aout-August2013_fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS_Aout-August2013_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Aout-August2013_fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS_Aout-August2013_fra.pdf) (Page consultée le 30 janvier 2015).

- Caprio, P. (2012). Valeurs et réseaux : Impulsions premières du développement durable en PME. *Bulletin Oeconomia Humana*, vol.10, n° 1. <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/valres.aspx> (Page consultée le 29 janvier 2015).
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. In L'Encyclopédie du Développement Durable. *Site de L'Encyclopédie du Développement Durable*. <http://encyclopedie-dd.org/capron-michel.html> (Page consultée le 24 janvier 2015).
- Citeau, J.P. (2000). *Gestion des Ressources Humaines, Principes généraux et cas pratiques*. Paris, Armand Colin, 3ème édition, 227p.
- CMED (1989). *Notre avenir à tous*. Montréal, Éditions du Fleuve, 432 p.
- Comfort, D., Hillier, D. et Jones, P. (2005). Corporate social Responsibility and the UK's top ten retailers. International. *Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, p. 882-892.
- Courrent, J.M. (2012). *RSE et développement durable en PME : comprendre pour agir*. Bruxelles, De Boeck, 159 p. (Petites Entreprises & Entrepreneuriat)
- CPEQ (2010). Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise. In Conseil Patronal de l'Environnement du Québec. Le développement durable à l'œuvre. http://www.aqve.com/sites/default/files/documents/cpeq_guide_dd_entreprises.pdf (Page consultée le 20 janvier 2015).
- Doucet, M. (2012). *Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : outil de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques mises en œuvre*. Essai de maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 98 p.
- Dubigeon, O. (2009). *Piloter un développement responsable*. 3^e édition, Paris, Pearson village mondial, 326 p.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : une combinaison gagnante. *Revue Française de Gestion*, vol.40, n°238, p. 59-85.
- Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. *Management & Avenir*, n° 39, p. 31-51.
- Friedman, M. (1971). *Capitalisme et Liberté*. Robert Laffont, 252 p.
- Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise. *Paris : La Revue du MAUSS*, n° 15, 1er semestre 2000, p. 320-325.
- Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14 001*. Montréal, Les Presses de l'Universités de Montréal, 392 p. (Collection Paramètres)
- Girard, G. (2015). Discussion au sujet de la gestion des ressources humaines et du développement durable. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Lucile Cabos, avec Guylaine Girard, Directrice des opérations et responsable du développement durable, Hôtel Château Laurier Québec*, 26 mars 2015, Montréal.
- Gond, J.P. (2011). *Vers une gestion durable des ressources humaines*. In Reynaud, C. *Le développement durable au cœur de l'entreprise* (chap. 3, p. 75-94). 2^e édition, Paris, Dunod, 202 p.
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) /Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2014). *Summary for policymakers*. In *Climate Change 2014 : Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A : Global and Sectoral Aspects, Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge et New York, Cambridge University Press, p. 1-32.
- Guérin, G. et Ouadahi, J. (2007). Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information, Une évaluation qualitative. *Relations Industrielles*, vol. 62, n° 3, p. 540-564.

- Guery, L. (2009). Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : Quels liens ? In Actes du 20ème congrès de l'AGRH. Toulouse, 9-11 septembre 2009. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009guery059.pdf> (Page consultée le 20 janvier 2015)
- Guthrie J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, p. 180-190.
- Haanaes, K., Arthur, D., Balagopal, B., Teck Kong, M., Reeves, M., Velken, I., Hopkins, M. and Kruschwitz, N. (2011). Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage. *MIT Sloan Management Review & BCG Research*. printemps 2011.
- HEC/CLEVOR (2011). RSE et management durable : le rôle de la fonction RH. In Comité 21. <http://www.comite21.org/docs/economie/rse/cleveor-rh-et-dd-2012.pdf> (Page consultée le 17 janvier 2015)
- Husson-Traore, A.C. (2009). Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports développement durable du CAC 40 ? *Novethic et des Enjeux et des Hommes*, 28 p.
- Igalens, J. (1997). La mobilisation des ressources humaines. *Personnel*, vol. 378, p. 37- 41.
- Igalens, J. et Barraud-Didier, V. (1997). *Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation*. In Tremblay, M. et Sire, B. *GRH face à la crise : GRH en crise?* (chap. 3, p. 227-242). Montréal, Presses de l'École des HEC.
- Igalens, J. et Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 83, p. 3-19.
- Irwin, J. (2011). Privilégier les espaces de créativité pour créer une culture d'entreprise écologique. In Réseau entreprise et développement Durable. *Connaissances. Culture organisationnelle*. <http://nbs.net/fr/connaissances/culture/culture-organisationnelle/privilegier-les-espaces-de-creativite-pour-creer-une-culture-dentreprise-ecologique/> (Page consultée le 18 mars 2015)
- Jenkins, H. (2004). A Critical of Conventional CSR Theory : An SME Perspective. *Journal of General Management*, vol. 29, n° 4, p.37-57.
- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, p. 21-36.
- Laaboubi, M. (2011). *Contribution à l'étude de l'effet des pratiques de mobilisation des ressources humaines sur la performance des entreprises*. Thèse de doctorat, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc, 18 p.
- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. In 10e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 26, 27, 28 et 29 octobre, Bordeaux.
- Labelle, F., Hervieux, C. et Turcotte, M.F. (2014). *Les PME en marche vers le développement durable*. Montréal, Les Presses de l'Universités du Québec, 252 p. (Entrepreneuriat et PME)
- Lapointe A. et Gendron, C. 2004. La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? In 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 octobre, Montpellier.
- Lawler, E. (1986). *High-involvement management. Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Jossey Bass, 265 p.
- Le Galès, Y. (2013). L'Oréal mise sur les idées de ses salariés. In Le Figaro. *Économie. Emploi*. <http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/12/16/09005-20131216ARTFIG00268-l-oreal-mise-sur-les-idees-de-ses-salaries.php> (Page consultée le 18 mars 2015)
- Lépineux, F., Rosé, J.J., Bonanni, C. et Hudson, S. (2010). La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques. Paris, Dunod, 234 p.

- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organization logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.
- Melcrum. (2008). *Special Report on Internal Branding*. Londres, chez l'auteur, 26 p.
- Mintzberg, H. (1981). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Les éditions d'organisation, 434 p.
- Mouvement québécois de la qualité (2015). Méthode kaizen. In Mouvement québécois de la qualité. *Centre de connaissances*. <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/methode-kaizen/methodologie> (Page consultée le 10 avril 2015)
- Neudorf, k. (2012). Les employés veulent croire que la RSE consiste à faire de « bonnes actions ». In Réseau entreprise et développement Durable. <http://nbs.net/fr/connaissances/culture/culture-organisationnelle/perspective-les-employes-veulent-croire-que-la-rse-consiste-a-faire-de-bonnes-actions/> (Page consultée le 10 mars 2015)
- Office québécois de la langue française (OQLF) (2015a). Fiche terminologique “*Petite ou moyenne entreprise*”. In OQLF. *Le Grand dictionnaire terminologique*. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=505149 (Page consultée le 30 janvier 2015).
- Office québécois de la langue française (OQLF) (2015b). Fiche terminologique “*Gestion des ressources humaines*”. In OQLF. *Le Grand dictionnaire terminologique*. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8870652 (Page consultée le 30 janvier 2015).
- Osterman, P. (2006). The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 59, n° 2, 187p.
- Ouadahi, J. et Guérin, G. (2007). Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information, Une évaluation qualitative. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 62, n°3, p. 540-564.
- Paradas, A. (2008). Proximité représentative et responsabilité sociale dans les TPE. In Torrès, O. et Jaouen, A. *Les Très Petites Entreprises : un management de proximité* (p. 125-141). Paris, Hermès Lavoisier, 378 p.
- Paré, G. et Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group Organization Management*, vol. 32, n°3, p. 326-357
- Parenteau, J.F. (2015). Discussion au sujet de la gestion des ressources humaines et du développement durable. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Lucile Cabos, avec Jean-François Parenteau, Responsable de la succursale de Montréal, REDD*, 17 février 2015, Montréal.
- Pasquero J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de gestion. Un regard historique. In Turcotte M. F. et Salmon A. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (p. 80-111). Sillery, Presses de l'Université du Québec, 239p. (Pratiques et politiques sociales et économiques)
- Pedneault, S. (2000). *La mobilisation du personnel dans les PE : Étude de quatre PE françaises de services*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec, Trois-Rivières, Québec, 124 p.
- Picard, F. et Rambaud, A. (2009). Mobilisation des équipes pour le développement durable - 10 fiches pratiques. In *Comité 21, des enjeux et des hommes et l'Ademe*. [En ligne]. http://desenjeuxetdeshommes-leblog.com/wp-content/uploads/2012/04/Mobilisation_des_%C3%A9quipes_guide_EH_Comit%C3%A9-21_2009.pdf (Page consultée le 10 octobre 2014).
- Poissonnier, H. et Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 2-3, n° 179-180, p. 22-43.

- Préfontaine L. (2004). Risk Management in Public and Private Partnership IT Projects: An International Study. *International Business and Economics Research Journal*, vol. 4, no 4, p. 35-43.
- Québec. (2006). *Loi sur le développement durable*, Projet de loi 118, Québec, 20 p.
- Québec. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) (2013). Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec. In Direction de la coordination et de l'évaluation de programme. *S'améliorer*.
http://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 (Page consultée le 2 mai 2015)
- Québec. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) (2012). Gestion des ressources humaines et développement durable. In MEIE. *S'améliorer. Ressources humaines*.
http://www.economie.gouv.qc.ca/fr/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/page/guides-et-outils-13136/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=30&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=e2a2cd2b9e2f5e33f1caf498a606a458 (Page consultée le 5 mars 2015).
- Réseau entreprise et développement Durable (REDD). (2012a). Introduction: Le développement durable dans les petites et moyennes entreprises (PME). In Réseau entreprise et développement Durable. http://nbs.net/fr/files/2012/08/Intro_PME.pdf (Page consultée le 18 janvier 2015)
- Réseau entreprise et développement Durable (REDD). (2012b). In Réseau entreprise et développement Durable. Connaissances. Innovation. Rapport exécutif-Innovation.
http://nbs.net/fr/files/2012/12/Rapport_executif_Innovation.pdf (Page consultée le 20 avril 2015)
- Reynaud, E. (2006). *Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*. 2^e édition, Paris, Dunod, 202 p.
- Richer, S. (2015). Discussion au sujet de la gestion des ressources humaines et du développement durable. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Lucile Cabos, avec Sébastien Richer, Directeur général et responsable du développement durable, Bio-Solutions CR inc.*, 6 avril 2015, Montréal.
- Rondeau, A., Lemelin, M., Tremblay, M. et Lauzon, N. (1994). *Documents de recherche sur le programme de mobilisation des ressources humaines*. HEC Montréal, Montréal, Québec.
- Rondeau, A., Lemelin, M., Tremblay, M. et Lauzon, N. (1994). *Documents de recherche sur le programme de mobilisation des ressources humaines*, HEC, Montréal.
- Roy, M.J. (2015). Discussion au sujet de la gestion des ressources humaines et du développement durable. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Lucile Cabos, avec Marie-Josée Roy, Conseillère en environnement et développement durable, BNQ 21 000*, 17 février 2015, Montréal.
- Roy-Vigneault, E. (2015). Discussion au sujet de la gestion des ressources humaines et du développement durable. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Lucile Cabos, avec Éva Roy-Vigneault, Technicienne en géologie et responsable du développement durable, Exploration Osisko Baie James*, 20 mars 2015, Montréal.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, vol. 51, n°1, p. 1-17.
- Society For Human Resource Management (SHRM) (2007) Corporate Social Responsibility: United States, Australia, India, China, Canada, Mexico and Brazil: A Pilot Study. In SHRM, *Research and metric*.
<http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/2007%20corporate%20social%20responsibility%20pilot%20study.pdf> (Page consultée le 10 février 2015)

- Squaremetric (2014). Les enjeux 2014 de la RSE et du développement durable - Le roi de la RSE. *In* Squaremetric. *Études*.
http://squaremetric.com/fr/survey/les_enjeux_2014_de_la_rse_et_du_d%C3%A9veloppement_durable_le_roi_de_la_rse-34-28 (Page consultée le 19 mars 2015).
- 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. *In* Publications. [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) (Page consultée le 26 janvier 2015)
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., Bender, A.F. et Silva, F. (2012). *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. 3^e édition, Paris, Pearson Education France, 525 p.
- Tousignant, P. (2011). La même chose autrement? De la différence entre PME et grandes entreprises en matière de formation. *Bulletin de l'observatoire compétences-emplois*, vol. 2, n°3
<http://www.oce.uqam.ca/component/content/article/11/51.html> (Page consultée le 10 avril 2015)
- Tremblay, M. et Simard G. (2005a). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, vol. 30, n°2, p. 60-68.
- Tremblay, M. et Simard, G. (2005b). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel. *Gestion*, vol. 30, n°2, p. 69-78
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, vol. 30, n°2, p. 37-49.
- Tremblay, M., Simard, G., Chênevert, D., Doucet, O. et Lapame, M. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel. *Gestion*, vol. 30, n°2, p. 69-78
- Turcotte, M.F. (2012). Laisser place à la créativité des employés pour créer un modèle d'entreprise durable – génial ou utopique?. *In* Réseau entreprise et développement Durable. *Actualités. Leader d'opinion*. <http://nbs.net/fr/laisser-place-a-la-creativite-des-employes-pour-creer-un-modele-dentreprise-durable-genial-ou-utopique/> (Page consultée le 18 mars 2015)
- Turcotte, M.-F., L. Langelier, M. Hanquez, M.-C. Allard, T. Desrochers et M. Tirilly (2011). *Implanter la responsabilité sociale en entreprise, comprendre et agir sur la base d'ISO 26000*. Québec, Les publications de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie (IEPF), 184 p. (Points de Repère)
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champion : : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Cambridge, Edition Harvard Business School Press, 304 p.
- Vives, A. (2006). Social and Environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, vol.21, p. 39-50.
- Whitener, E. (2001), Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, Vol. 27 N°5, p. 515-35.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, vol.23, n°2, pp.30-39.
- Wolff, D. (2010). *Le développement durable-Théories et applications au management*. 2^e édition, Paris, Dunod, 288 p.

BIBLIOGRAPHIE

- Boisjoly-Lavoie, A. (2013). La responsabilité sociétale des organisations : proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000. Essai de maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 88 p.
- Bregeon, J., Delevoye, J.P. et Mauléon. F. (2014). *Développement durable Compétences 21. Comprendre et développer les compétences collectives*. Paris, Éditions ESKA, 371 p.
- Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*. Montréal, Fides, 728 p.
- Comfort, D., Hillier, D. et Jones, P. (2005). Corporate social Responsibility and the UK's top ten retailers. International. *Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, p. 882-892.
- Lemay, M. (2012). *Rôle de la fonction communication dans l'application de stratégies de développement durable en entreprise*. Essai de maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 99 p.

ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE

QUESTIONNAIRE - DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Dans le cadre de la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke, je rédige actuellement un essai portant sur la mobilisation des employés dans le contexte de démarches de développement durable. Le présent questionnaire vise à identifier les pratiques mises en œuvre au sein de votre organisation.

Les pratiques de mobilisation visent l'engagement et le développement des compétences des employés. Elles désignent un ensemble d'actions influençant la motivation et l'implication des employés afin de les encourager à s'identifier aux objectifs ou projets collectifs de l'entreprise, tels que l'intégration du développement durable.

Je vous remercie pour votre collaboration à ce travail,

Lucile Cabos

lucile.cabos@usherbrooke.ca

(514) 583 70 99

Informations sur le répondant

Nom de l'organisation :

Nom du répondant :

Poste occupé :

Numéro de téléphone :

Courriel :

1- De quelle façon la démarche de développement durable de votre organisation se matérialise-t-elle?
(Plusieurs choix de réponses possible)

- | | |
|---|--------------------------|
| Adoption d'une stratégie | <input type="checkbox"/> |
| Adoption d'une politique | <input type="checkbox"/> |
| Adoption d'un cadre ou système de gestion | <input type="checkbox"/> |
| Adoption d'un plan d'action | <input type="checkbox"/> |
| Recours à des normes | <input type="checkbox"/> |
| Recours à des certifications | <input type="checkbox"/> |
| Recours à des guides d'application | <input type="checkbox"/> |
| Rédition de compte | <input type="checkbox"/> |
| Mise en œuvre d'actions ou de projets ponctuels | <input type="checkbox"/> |
| Autres | <input type="checkbox"/> |
| <i>Merci de préciser :</i> | |

2- Selon vous, dans le cadre d'une démarche de développement durable, la mobilisation des employés est :

- | | |
|--|--------------------------|
| Une condition nécessaire à la mise en œuvre de la démarche | <input type="checkbox"/> |
| Un avantage pour la mise en œuvre de la démarche | <input type="checkbox"/> |
| Un aspect négligeable pour la mise en œuvre de la démarche | <input type="checkbox"/> |
| Ne sait pas | <input type="checkbox"/> |

3- Selon vous, dans le cadre de la démarche de développement durable de votre organisation, les employés sont :

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Très mobilisés | <input type="checkbox"/> |
| Assez mobilisés | <input type="checkbox"/> |
| Peu mobilisés | <input type="checkbox"/> |
| Aucunement mobilisés | <input type="checkbox"/> |

4- Quel est le service ou la personne en charge de la GRH? Cette personne occupe-t-elle d'autres fonctions au sein de l'entreprise?

5- Quel est le service ou la personne en charge du développement durable? Cette personne occupe-t-elle d'autres fonctions au sein de l'entreprise?

6- Les responsables des ressources humaines et du développement durable travaillent-ils conjointement?

Oui, en continu

Oui, pour des projets spécifiques

Oui, de façon exceptionnelle

Non, jamais

7- Quelles pratiques sont utilisées par votre organisation pour mobiliser les employés en vue de soutenir la démarche de développement durable?

Pratiques de recrutement et de développement des compétences

Sélection des candidats possédant des compétences spécifiques

Évaluation/bilan des compétences

Formations internes

Formations externes

Pratiques d'organisation du travail

Groupes/comités de travail

Processus de consultation

Gestion participative/ participation aux processus décisionnels

Élargissement et enrichissement des tâches

Pratiques de reconnaissance et de récompense

Récompense financière

Récompense non financière ou symbolique
(*félicitations, encouragements, remerciements, etc.*)

Pratiques de communication et de partage de l'information

Communication informelle

Actions de sensibilisation (*événements, communication interne, etc.*)

Système de suggestions (*boîte à idées, etc.*)

Autres pratiques de mobilisation

Veuillez préciser :

8- Diriez-vous que la gestion des ressources humaines de votre entreprise intègre des aspects liés au développement durable et au bien-être des employés ?

Exemples : politique de conciliation travail-famille, programmes de santé et sécurité au travail, politique d'équité en milieu de travail, transfert des compétences et mentorat, etc.

Selon vous, votre entreprise :

N'intègre pas ces aspects pour le moment

Poursuit une réflexion quant à l'intégration de tels aspects

Intègre et utilise ces aspects

Ne sait pas

9- Seriez-vous disposé à approfondir certaines de vos réponses lors d'une entrevue téléphonique ou en personne d'une vingtaine de minutes maximum?

Oui

Non

Merci de votre collaboration,

Lucile Cabos

ANNEXE 2 - SYNTHÈSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE

MÉTHODES DE TRAVAIL

1- De quelle façon la démarche de développement durable de votre organisation se matérialise-t-elle? (*Plusieurs choix de réponses possible*)

| | |
|---|---|
| Adoption d'une stratégie | 7 |
| Adoption d'une politique | 7 |
| Adoption d'un cadre ou système de gestion | 6 |
| Adoption d'un plan d'action | 4 |
| Recours à des normes | 6 |
| Recours à des certifications | 5 |
| Recours à des guides d'application | 3 |
| Rédition de compte | 2 |
| Mise en œuvre d'actions ou de projets ponctuels | 6 |
| Autres | |
| Raison d'être de l'entreprise | |

2- Quel est le service ou la personne en charge de la GRH? Cette personne occupe-t-elle d'autres fonctions au sein de l'entreprise?

- Président
- Responsable RH
- Vice-président, ressources humaines et développement organisationnel
- Administration et Géologie, VP Exploration et Chef des services financiers
- Directrice des ressources humaines
- Directeur RH
- Directrice Administration, Finance et TI
- Directeur RH
- Coordonnateurs de secteur

3- Quel est le service ou la personne en charge du développement durable? Cette personne occupe-t-elle d'autres fonctions au sein de l'entreprise?

- Service à la clientèle, le marketing, les médias sociaux
- Directeur général
- Président-DG
- Directeur des opérations
- Directeur ingénierie et R&D
- DD Intégré à tous les services
- Département de géologie
- Directeur de la qualité, amélioration continue et environnement
- Coordonnateur de la production - environnement

ENJEU DE MOBILISATION

4- Selon vous, dans le cadre d'une démarche de développement durable, la mobilisation des employés est :

| | |
|--|---|
| Une condition nécessaire à la mise en œuvre de la démarche | 9 |
| Un avantage pour la mise en œuvre de la démarche | 0 |
| Un aspect négligeable pour la mise en œuvre de la démarche | 0 |
| Ne sait pas | 0 |

5- Selon vous, dans le cadre de la démarche de développement durable de votre organisation, les employés sont :

| | |
|----------------------|---|
| Très mobilisés | 2 |
| Assez mobilisés | 7 |
| Peu mobilisés | 0 |
| Aucunement mobilisés | 0 |

PARTICIPATION DU PERSONNEL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

6- Les responsables des ressources humaines et du développement durable travaillent-ils conjointement?

| | |
|-----------------------------------|---|
| Oui, en continu | 4 |
| Oui, pour des projets spécifiques | 2 |
| Oui, de façon exceptionnelle | 1 |
| Non, jamais | 0 |
| Absence de réponse | 2 |

PRATIQUES DE MOBILISATION

7- Quelles pratiques sont utilisées par votre organisation pour mobiliser les employés en vue de soutenir la démarche de développement durable?

| Pratiques de recrutement et de développement des compétences | |
|--|---|
| Sélection des candidats possédant des compétences spécifiques | 2 |
| Évaluation/bilan des compétences | 3 |
| Formations internes | 6 |
| Formations externes | 6 |
| Pratiques d'organisation du travail | |
| Groupes/comités de travail | 5 |
| Processus de consultation | 4 |
| Gestion participative/ participation aux processus décisionnels | 6 |
| Élargissement et enrichissement des tâches | 4 |
| Pratiques de reconnaissance et de récompense | |
| Récompense financière | 2 |
| Récompense non financière ou symbolique (<i>félicitations, encouragements, remerciements, etc.</i>) | 7 |
| Pratiques de communication et de partage de l'information | |
| Communication informelle | 7 |
| Actions de sensibilisation (<i>événements, communication interne, etc.</i>) | 6 |
| Système de suggestions (<i>boîte à idées, etc.</i>) | 3 |

INTÉGRATION D'ASPECTS LIÉS AU DD À LA GRH DE L'ORGANISATION

8- Diriez-vous que la gestion des ressources humaines de votre entreprise intègre des aspects liés au développement durable et au bien-être des employés ?

Exemples : politique de conciliation travail-famille, programmes de santé et sécurité au travail, politique d'équité en milieu de travail, transfert des compétences et mentorat, etc.

Selon vous, votre entreprise :

| | |
|--|---|
| N'intègre pas ces aspects pour le moment | 0 |
| Poursuit une réflexion quant à l'intégration de tels aspects | 3 |
| Intègre et utilise ces aspects | 6 |
| Ne sait pas | 0 |

ANNEXE 3 - GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ENQUÊTE

| Questions pré-entrevue | Sujets à discuter |
|---|--|
| 1- De quelle façon la démarche de DD de votre organisation se matérialise-t-elle? | <p>Motifs et contexte de l'initiative de DD</p> <p>Réussites et échecs de cette démarche</p> <p>Priorités et objectifs</p> <p>Implication des RH</p> |
| 2- Selon vous, dans le cadre d'une démarche de développement durable, la mobilisation des employés est : une condition nécessaire / un avantage/ un aspect négligeable pour la mise en œuvre de la démarche | Préoccupations pour la mobilisation des employés |
| 3- Selon vous, dans le cadre de la démarche de développement durable de votre organisation, les employés sont : très mobilisés/ assez mobilisés/ peu mobilisés/ aucunement mobilisés | <p>Appréciations des employés sur la démarche</p> <p>Difficultés pour susciter l'engagement des employés</p> |
| 4- Quel est le service ou la personne en charge de la GRH? Cette personne occupe-t-elle d'autres fonctions au sein de l'entreprise? | <p>Description du poste et des missions</p> <p>Connaissances/compétences pour contribuer au DD</p> <p>Possibilité d'entreprendre une formation en DD</p> |
| 5- Quel est le service ou la personne en charge du développement durable? Cette personne occupe-t-elle d'autres fonctions au sein de l'entreprise? | <p>Description du poste et des missions</p> <p>Collaboration avec les autres services</p> |
| 6- Les responsables des ressources humaines et du développement durable travaillent-ils conjointement? En continu / pour des projets spécifiques/ de façon exceptionnelle/jamais | <p>Type de collaboration</p> <p>Intégration des RH</p> <p>Tâches et activités effectuées</p> <p>Types et fréquences de rencontres</p> |

7- Quelles pratiques sont utilisées par votre organisation pour mobiliser les employés en vue de soutenir la démarche de développement durable?

Recrutement : compétences et connaissances recherchées

Évaluation/bilan de compétences : critères associés au DD

Formation : employés ciblés, type de formation et contenu des formations

Comités DD : composition et fonctionnement

Consultation : outils utilisés

Récompense : critères de DD utilisés

Etc.

8- Diriez-vous que la gestion des ressources humaines de votre entreprise intègre des aspects liés au développement durable et au bien-être des employés ?

Intégration de la RSE/DD dans la fonction RH : rémunération, recrutement, conditions de travail, bien-être, etc.