

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RIPS&ID_NUMPUBLIE=RIPS_033&ID_ARTICLE=RIPS_033_0077

Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale

par Daniel BEAUPRÉ, Julie CLOUTIER, Corinne GENDRON, Amparo JIMÉNEZ
et Denis MORIN

| Éditions ESKA | Revue internationale de psychosociologie

2008/2 - Volume XIV

ISSN | ISBN 2-7472-1466-7 | pages 77 à 140

Pour citer cet article :

— Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 77-140.

Distribution électronique Cairn pour les Éditions ESKA.

© Éditions ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

CHAPITRE 1

GRH, DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIALE

*Daniel Beaupré, Julie Cloutier, Corinne Gendron,
Amparo Jiménez, Denis Morin*²⁴⁴

*École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal*

De plus en plus, les entreprises prennent le virage de la responsabilité sociale (RSE) et du développement durable (DD). Cette nouvelle trajectoire les amène à réviser en partie les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) afin de les aligner sur les principes de RSE/DD. La communauté scientifique commence également à s'intéresser à l'articulation entre la RSE/DD et la GRH. On retrouve

²⁴⁴ **Daniel Beaupré** est détenteur d'un Ph.D. en relations industrielles. Il est professeur agrégé à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM. Son orientation scientifique de carrière se situe principalement au croisement des politiques de gestion des ressources humaines et des stratégies d'entreprise. Il est actuellement directeur de l'Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines de l'ESG-UQAM. Ses derniers travaux de recherche ont porté sur les modèles à haut rendement dans le secteur public québécois.

Julie Cloutier (Ph.D.) est actuellement professeure agrégée au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM. Ses recherches portent principalement sur la justice organisationnelle, la formation en milieu de travail et les questions liées au genre, notamment l'équité salariale. Elle s'intéresse également aux pratiques de gestion des ressources humaines dites à haute performance.

Corinne Gendron, voir note 13

Amparo Jiménez, détenteur d'un PhD en Management et stratégie, est professeure à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) depuis 2001. Elle enseigne dans les domaines de comportement organisationnel, la responsabilité sociale et la gestion internationale. Ses intérêts de recherche actuels se situent dans le domaine socio-politique de la gouvernance des multinationales en Amérique latine et dans la compréhension de la relation entre la responsabilité sociale et les pratiques des ressources humaines dans une perspective interculturelle (Canada, Amérique latine, Espagne). Elle a publié un volume sur les meneurs d'enjeux en 2002: *Stakeholders : Una forma de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano*.

Denis Morin est professeur agrégé en gestion des ressources humaines à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal. Il est détenteur d'un Ph.D. en relations industrielles de l'Université Laval. Il a également réalisé un stage post-doctoral en psychologie industrielle/ organisationnelle au Colorado State University. Il enseigne la gestion du rendement, la psychométrie et les statistiques. Il est un spécialiste de l'évaluation du personnel et de la mesure des différences individuelles. Ses recherches actuelles se concentrent sur la gestion du rendement, la psychométrie, l'intelligence émotionnelle, l'attraction organisationnelle, le recrutement et la sélection du personnel ainsi que sur le lien entre la personnalité et le rendement en milieu de travail.

quelques travaux portant sur l'identification et la diffusion de pratiques de GRH dans une perspective de RSE/DD, notamment en Amérique latine (Vives, 2006), en Grande-Bretagne (Jones, Comfort & Hillier, 2005), en Finlande (Vuontisjärvi, 2006), et au Pakistan (Ahmad, 2006). Les études de cas sont également peu nombreuses : le cas Wegmans (Ezzedeen, Hyde & Laurin, 2006), Cerromatoso (Davila & Jimenez, 2006), BHP Billinton (Black, 2006) et celui de Chiquita/LS&Co (Radin, 2004) constituent de rares exceptions. Par ailleurs, les retombées que produisent les pratiques de GRH supportant la démarche de RSE/DD sur la profitabilité des entreprises suscitent un intérêt certain (de la Cruz Déniz-Déniz & De Saa-Pérez, 2003).

Une analyse de la documentation ne permet de retracer que quelques études isolées sur la relation entre la GRH et la RSE/DD. Dans ces études, cette relation repose sur une conception de la responsabilité sociale qui s'apparente à un moyen utilitaire ou instrumental afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise. Une telle approche favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel ou une obligation morale d'offrir de saines conditions de travail aux employés. Par ailleurs, pour plusieurs auteurs, la relation entre la GRH et la RSE/DD se rapporte exclusivement au domaine de la santé et de la sécurité au travail ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007). Il n'est pas étonnant de constater que les pratiques de GRH qui prétendent supporter une démarche de RSE/DD soient si éclatées.

Cet article se fonde sur une analyse approfondie de deux rencontres scientifiques (orientées vers un dialogue entre des scientifiques et des praticiens) tenues en France et au Québec sur la mise en relation de la GRH et de la démarche de RSE/DD. Cette réflexion est précédée d'un rappel des concepts généraux et des enjeux de la responsabilité sociale, du développement durable et de la gestion des ressources humaines. À partir d'une analyse exploratoire des témoignages concernant la mise en place d'une démarche RSE/DD par un groupe d'entreprises québécoises et françaises, provenant de différents secteurs industriels, nous entendons explorer l'articulation GRH-RSE/DD dans ces deux contextes culturels. Cette approche empirique vise à comprendre de quelle manière la démarche RSE/DD peut contribuer au renouvellement de la GRH dans son essence, son rôle et ses pratiques dans le milieu organisationnel.

Cet article contribue à l'avancement des connaissances, à la fois dans le champ de la GRH et dans celui de la RSE/DD, en posant les premiers jalons d'une réflexion théorique et empirique sur les enjeux concernant la relation entre la RSE/DD et la GRH. En premier lieu, il est approprié de souligner le rôle de la RSE/DD dans le renforcement des objectifs de la GRH d'intensifier la rationalité sociale de l'entreprise sans toutefois négliger la rationalité économique. Deuxièmement, nous définissons l'articulation entre GRH et RSE/DD grâce à une présentation minutieuse des concepts de « responsabilité sociale » de « développement durable » et des enjeux actuels en GRH. Les retombées de la RSE/DD sur la GRH

sont exposées par les professionnels en ressources humaines. Ils jettent un premier éclairage sur les conditions d'émergence et de pérennité de l'orientation RSE/DD dans les pratiques de GRH. Une telle avenue permet de définir davantage les dimensions du concept de RSE/DD qui s'appliquent spécifiquement au marché du travail et à la gestion des personnes en milieu organisationnel. Cette analyse permet vraisemblablement d'identifier les pratiques de GRH qui sont associées à la RSE/DD. Finalement, il importe de déterminer dans quelle mesure la RSE/DD favorise une nouvelle conceptualisation de la GRH socialement responsable orientée davantage vers une meilleure intégration des rationalités sociale et économique (Paauwe, 2004).

Ce document renferme sept sections. En vue de préciser les frontières de la GRH dans une perspective de RSE/DD et de la situer dans ce champ de connaissances, nous définissons dans la première section les concepts de RSE et de DD, et dans la seconde section les grands enjeux actuels de la GRH, en précisant leur objet, leurs objectifs et en les confrontant avec les concepts RSE/DD. Cela nous mène à décrire, dans la troisième section, le cadre méthodologique qui a guidé la collecte des informations lors d'une table ronde qui invite les praticiens et les scientifiques de la France et du Québec à se prononcer sur les enjeux associés au lien entre la RSE/DD et la GRH. La quatrième section présente les résultats empiriques qui témoignent de la manière dont les représentants des entreprises françaises conçoivent l'intégration des politiques et des pratiques de GRH dans la démarche de RSE/DD. Les résultats empiriques pour le Québec sont traités dans la cinquième section. La sixième section porte sur le potentiel de renouvellement ou d'innovation pratique et théorique de la GRH que suscitent les concepts de RSE et DD. Finalement, nous concluons par une synthèse des spécificités du lien entre la GRH et la RSE/DD en France et au Québec. Des recommandations destinées à orienter de futurs travaux de recherche y seront également présentées.

1. DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIALE.

Cette section vise à présenter la définition des concepts de « responsabilité sociale » et de « développement durable » afin de pouvoir vérifier ultérieurement si ces concepts sont porteurs d'un potentiel de renouvellement ou d'innovations théoriques et pratiques pour la GRH.

1.1 Le développement durable.

Au cours des dernières années, le développement durable est devenu incontournable, et ce même s'il est invoqué par les uns et les autres pour soutenir parfois des positions contraires; ceci témoigne de sa popularité, mais aussi d'un contenu flou qui explique certainement la facilité avec laquelle des projets de

toute nature s'en réclament (Daly, 1990).

Le développement durable a été popularisé en 1987 avec la publication du rapport Brundtland duquel on retient la définition suivante : « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Quelques années auparavant, l'Union mondiale pour la conservation de la nature a elle aussi proposé une définition, selon laquelle « le développement durable est un développement qui tient compte à la fois des dimensions écologiques, économiques et environnementales » (UICN, 1980). Ces deux définitions constituent aujourd'hui la base de toute interprétation sérieuse du développement durable, mais leur formulation générale ne permet pas nécessairement d'en saisir la portée concrète, ni de déceler en quoi le développement durable se distingue du modèle de développement industriel traditionnel. Car le développement durable est bel et bien porteur d'une autre conception du développement qui, si elle ne s'oppose pas au développement économique comme tel, suppose néanmoins une nouvelle perspective de la richesse et de l'économie.

En premier lieu, le développement durable exige de tenir compte de l'impact de nos activités sur l'environnement afin de s'assurer que l'on ne dépasse pas le rythme de régénération des ressources ni la capacité de charge des écosystèmes. Il s'agit de préserver les grandes régulations macroécologiques indispensables à notre survie en tenant compte dans notre économie de ce qui était autrefois envisagé comme de simples externalités.

Deuxièmement, le développement durable nous invite à prendre en considération les impacts de nos décisions sur les générations futures de manière à s'assurer que nous leur léguons un actif, plutôt que des passifs environnementaux, sociaux et économiques. En d'autres termes, il faut s'assurer que ces décisions se traduisent par un réel progrès à l'échelle de la société de telle sorte que l'avenir corresponde véritablement à une vie meilleure pour nos enfants et nos petits-enfants.

En troisième lieu, le développement durable suppose, non pas d'arrêter toute activité économique, mais bien de penser une économie moins intensive sur le plan écologique en révisant nos modes de production et de consommation.

Enfin, le développement durable repose sur une économie redistributive et inclusive, c'est-à-dire une économie où tous sont invités à bénéficier de la plus-value des activités productives.

La nouvelle perspective à laquelle correspond le développement durable n'est pas toujours bien comprise si l'on se fie à certaines interprétations qui en sont faites (Gendron & Reveret, 2000). En utilisant l'expression « croissance durable », une première interprétation assimile croissance économique et développement durable. Cette définition pose problème dans la mesure où toute croissance économique n'est pas nécessairement porteuse de développement d'une part (comme dans les cas de reconstruction après accident), et que d'autre part certaines dimensions du développement (comme par exemple l'éducation) ne relèvent pas nécessairement de l'activité économique.

Une deuxième interprétation situe le développement durable à l'intersection des systèmes économiques et écologiques. Or, si le développement durable comporte assurément un exercice de conciliation ou même de réconciliation entre l'économie et l'écologie, c'est dans un but bien précis, soit celui d'améliorer le sort des individus et des collectivités.

C'est pourquoi la troisième interprétation, que l'on qualifie de tripolaire, définit le développement durable comme une intégration de l'économie, de l'environnement et du social. Reprise par la plupart des textes officiels, cette définition est certainement la plus complète, mais peut perdre tout intérêt dès lors qu'on admet une logique de compensation entre chacun des trois pôles. Pour que le développement durable ait un sens, et désigne réellement un nouveau modèle de développement, les trois pôles qui le constituent doivent être hiérarchisés. D'une part, dans la mesure où on ne saurait connaître de développement dans un environnement dégradé, la préservation des régulations macro-écologiques constitue une condition au développement durable. L'économie, pour sa part, est un moyen et non une fin, dont l'objectif est en fait le développement des individus et des sociétés.

Quant à l'équité, que certains envisagent comme un quatrième pôle, mais que nous proposons d'envisager comme une dimension transversale, elle constitue à la fois une condition, un moyen et une fin du développement durable (Gendron, 2005). Cette hiérarchie entre les pôles reflète l'idée que le développement durable suppose des arbitrages; c'est précisément pour cette raison qu'il est parfois si difficile à mettre en œuvre. Comme l'illustrent l'exploitation forestière ou le secteur des pêches, la « conciliation » des trois pôles ne se fait pas toujours dans l'harmonie; le développement durable peut impliquer des coûts inégalement répartis entre les acteurs sociaux, nécessiter des investissements et surtout exiger de nouvelles manières de faire, qu'il s'agisse de production, de commercialisation, de consommation, d'organisation ou même de gouvernance.

Au printemps 2006, le Québec a adopté une nouvelle Loi sur le développement durable qui précise non seulement la définition, mais également les principes du développement durable. Cette Loi qui ne concerne, il est vrai, que l'administration publique, ne constitue vraisemblablement qu'un premier pas vers une stratégie de développement durable plus globale pour l'ensemble du Québec. Elle exige que chacun des ministères se dote d'un plan d'action de développement durable en lien avec une stratégie nationale et des indicateurs, dont la réalisation est vérifiée par un commissaire au développement durable rattaché au bureau du vérificateur général. En créant un fonds vert alimenté notamment par les amendes, la loi assure une certaine garantie de financement aux groupes et aux municipalités qui oeuvrent à la protection de l'environnement. Enfin, la Loi prévoit un nouveau droit à un environnement sain dans la charte des droits québécoise. En plus d'arrêter une définition claire du développement durable, la loi le décline en seize principes inspirés des principes de Rio, et dont l'administration doit tenir compte dans l'élaboration de ses politiques et de ses

stratégies.

La convention de Rio formule pour sa part vingt-sept principes dont certains peuvent nous intéresser plus particulièrement dans le cadre de cet article (tableau 1). D'une part, les êtres humains sont au cœur des objectifs du développement durable : « ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature » (principe 1). Le développement durable suppose également l'équité entre les générations quant à leurs besoins touchant l'environnement et le développement (principe 3). L'élimination de la pauvreté fait partie intégrante du développement durable, de même que la réduction des différences de niveaux de vie (principe 5). Le système productif (auquel participent les employés) doit être viable, c'est-à-dire conçu de manière à réduire l'impact de la production sur l'environnement (principe 8). Tant les connaissances que les transferts techniques doivent être intensifiés (principe 9). Les individus doivent être informés et sensibilisés à la question environnementale et invités à participer aux décisions (principe 10), tout spécialement les femmes (principe 20), les jeunes (principe 21) et les autochtones (principe 22).

Ainsi, le développement durable suppose de nouvelles manières de faire. Il ne s'agit pas de condamner toute activité économique; c'est une invitation à penser l'économie autrement, en tenant compte à la fois des limites de l'environnement et de l'aspiration au développement des individus et des collectivités. Passer d'un développement industriel intensif sur le plan écologique à un développement durable suppose donc une nouvelle façon de faire des affaires, mais aussi de concevoir la richesse.

Tableau 1 :

Articles de la déclaration de Rio susceptibles d'être considérés dans le cadre de la gestion des ressources humaines

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

1.2 La responsabilité sociale de l'entreprise.

La rupture à laquelle correspond le développement durable par rapport au modèle de développement industriel traditionnel a de lourdes conséquences pour les entreprises et leur insertion dans la société. À titre d'institution sociale privée (Touraine, 1969), l'entreprise a toujours été au cœur d'une tension, soit celle de répondre à des intérêts privés tout en se présentant comme utile et pertinente pour

l'ensemble de la société. L'époque du fordisme correspond à la forme la plus aboutie du compromis social sous-jacent à cette institution : dans une société où le progrès et le bien-être sont directement associés à la technologie et au niveau de consommation (Lipietz, 1989), l'entreprise occupe un statut privilégié garant d'une très haute légitimité. Perçue comme le principal moteur du développement technologique, elle est également au cœur d'un projet de société consumériste productiviste en offrant à la fois les emplois rémunérateurs donnant accès à la consommation et les produits à consommer.

Avec le développement durable, l'idéal du progrès change de façon fondamentale (Waaub, 1991). Même si la consommation demeure omniprésente dans la vie quotidienne, c'est « l'être » qui est valorisé par rapport à « l'avoir ». L'adéquation entre progrès économique et progrès social se dissout progressivement alors que les systèmes de répartition de la richesse essentiellement nationaux sont fragilisés par les stratégies capitalistes visant à maintenir l'accroissement du taux de profit (stratégies qui aboutissent à la mondialisation économique et à la financiarisation de l'économie). Par ailleurs, la problématique écologique fait basculer le primat de la transformation sur la conservation si caractéristique non seulement de la période fordiste mais de toute la pensée occidentale moderne. Bref, le projet productif traditionnel de l'entreprise paraît de plus en plus décalé par rapport au nouveau paradigme sociétal que traduit le concept de développement durable (Lipietz, 1989; Waaub, 1990).

À ce décalage s'ajoute la contestation croissante dont les entreprises font l'objet ces dernières décennies, contestation directement corrélée à l'autonomie et à la puissance croissantes dont elles bénéficient à la faveur de la mondialisation, des fusions et des acquisitions. Mais malgré la lecture qu'en font la plupart des auteurs, les impacts écologiques et les atteintes aux droits humains (en commençant par l'apartheid en 1960 jusqu'à l'acointance aujourd'hui avec les régimes totalitaires) ne sont pas l'unique cause de la montée d'un mouvement pour la responsabilisation sociale des entreprises. Les dénonciations dont les entreprises font l'objet sont nourries par le changement de paradigme sociétal (et donc les attentes de la population) et le décalage correspondant du projet productif traditionnel de l'entreprise d'avec l'intérêt de la société, tout autant que nourries par les abus de ces entreprises en matière d'environnement et de droits humains.

C'est dans cette perspective de légitimité, c'est-à-dire de correspondance entre le paradigme sociétal et le projet productif de l'entreprise que l'on doit comprendre le mouvement pour la responsabilisation de l'entreprise, qu'il soit porté par les entreprises elles-mêmes (qui cherchent à démontrer cette correspondance) ou par les acteurs sociaux contestataires (qui s'attachent au contraire à dénoncer un décalage croissant). On reconnaît ici très bien la tension au cœur de l'entreprise institution sociale privée, tension mise au jour par Touraine, et les stratégies des acteurs sociaux. Les acteurs dominants bénéficiant de la finalité privée de l'entreprise insistent sur la contribution sociale de cette institution économique,

tandis que les autres acteurs mettent en exergue cette finalité privée en la posant en contradiction avec l'intérêt général. Pour les premiers, la responsabilité sociale est présentée comme une posture naturelle sans contradiction avec les finalités privées, pour les seconds, elle se traduit plutôt comme un appel à une réforme institutionnelle susceptible de limiter l'amplitude des finalités privées au bénéfice de l'intérêt général. Mais dans les deux cas, la responsabilité sociale correspond à l'idée d'une contribution positive de l'entreprise à la société, contribution qui est mesurée à la fois en regard des actions concrètes de l'entreprise et des attentes des différents acteurs sociaux. On comprend dès lors comment le développement durable vient modifier en profondeur le discours des entreprises et la présentation qu'elles font d'elles-mêmes, tant à leurs actionnaires qu'à la société en général (Champion, 2004), donnant corps à une véritable définition, temporellement située, de leur responsabilité sociale.

On peut analyser ce nouveau discours mais aussi une certaine lecture des attentes sociales et du nouveau paradigme social dans les rapports de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative, rapports publiés par les entreprises, dont l'existence en soi confirme un positionnement social inédit du secteur privé. Même si ces rapports sont volontaires et leur contenu discrétionnaire, le contexte social de leur élaboration nous permet de les envisager comme le fruit d'un certain dialogue social. En effet, les rapports ne sont jamais produits en vase clos, et différentes « parties prenantes » sont conviées à participer à différentes étapes de leur élaboration (Caron & Gendron, 2007). Ils sont de plus sujets à des influences (et plus rarement à des obligations) institutionnelles (normes, lois) ou organisationnelles (pratiques de référencement, classements et prix) qui interdisent à notre avis de les considérer exclusivement comme un discours unilatéral, autonome et totalement discrétionnaire de l'entreprise. Ceci n'interdit pas toutefois une spécificité, une coloration et même une mise en scène de la part de l'entreprise. Bref, à travers l'étude de ces rapports de développement durable et de responsabilité sociale, nous pouvons constater la construction d'une définition opérationnelle et opératoire de la responsabilité sociale depuis une dizaine d'année, qui concerne tout autant les processus (auxquels se confinent le plus souvent les normes industrielles ou les définitions institutionnelles sur le sujet), que le contenu et le niveau de performance.

La responsabilité sociale couvre quatre domaines bien définis qui recourent les principales « parties prenantes » en la matière : le monde du travail (les employés), le monde du marché (les clients), la communauté (généralement les communautés avoisinantes), et l'environnement (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2005). Les principaux outils de la responsabilité sociale sont l'engagement corporatif, la gouvernance, la communication (dialogue et reddition de comptes), le système de gestion ainsi que les politiques d'approvisionnement (relations et exigences vis-à-vis les fournisseurs). Il est intéressant de noter, et cela nous conforte dans l'idée que le rapport de développement durable a un statut différent du discours unilatéral d'entreprise. Contrairement au discours

patronal (tenu dans les rapports), discours qui circonscrit la responsabilité sociale à des initiatives allant au-delà (ou à côté) de la loi, on observe que la législation et son respect sont parties intégrantes de la responsabilité sociale.

Si l'on s'attarde au contenu de la responsabilité sociale vis-à-vis des employés, on constate que les frontières sont encore floues mais qu'il existe certains consensus quant aux questions à couvrir. Selon deux études réalisées auprès du secteur financier traditionnel et du secteur de l'économie sociale, on constate une focalisation sur certains enjeux : la formation des employés, la promotion de la diversité, et l'offre de conditions de rémunération avantageuses (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2005). La formation permet aux employés d'apprendre et de progresser dans leur carrière. Les programmes de formation ainsi que les outils de communication internes, mais aussi le soutien offert pour de la formation externe offerte aux employés et à leur famille, sont présentés comme des mesures de responsabilité sociale. La question de la diversité s'accompagne d'initiatives pour l'équité et concerne tout autant les minorités visibles que les femmes, mais aussi les employés handicapés. Il s'agit dans un premier temps que les effectifs reflètent la clientèle desservie et que la culture organisationnelle soit empreinte de tolérance et de respect. Mais il importe également de s'assurer de l'équité entre les divers groupes d'employés au chapitre des conditions d'emplois et des promotions. En ce qui concerne les employés handicapés, il s'agira de mettre à leur disposition des aménagements facilitant leur travail. Enfin, le dernier élément de responsabilité sociale touchant les ressources humaines concerne la rémunération, laquelle ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend à la reconnaissance et jusqu'à la participation des employés à l'actionnariat. Les entreprises financières de l'économie sociale qui sont plus avant-gardistes que leurs homologues traditionnelles ajoutent à ces préoccupations des thèmes précis : on peut énumérer la qualité des emplois offerts (permanents ou temporaires, à temps plein ou à temps partiel), la répartition des employés par tranches salariales, la satisfaction au travail, le roulement du personnel ainsi que l'absentéisme, les questions de harcèlement, de discrimination et de violence, la santé, la sécurité et le bien-être ainsi que l'engagement bénévole. Le tableau 2 présente le type d'indicateurs de responsabilité sociale en matière de ressources humaines les plus fréquemment utilisés dans les rapports de responsabilité sociale.

Tableau 2 : Indicateurs de responsabilité sociale relatifs aux ressources humaines

EMPLOI ET EMPLOYÉ	Employés avec contrats à durée déterminée/indéterminée
Effectifs	Taux de satisfaction des employés
Rémunération et avantages sociaux	Ancienneté
Employés à temps plein/temps partiel	Employés ayant des responsabilités parentales
Femmes employées	Répartition des employés par groupe d'âge
Participants à l'actionnariat de la banque	Licenciement
Dépenses en formation	Heures supplémentaires
Employés appartenant aux minorités visibles	Main d'œuvre extérieure
Employés handicapés	Temps de travail
Accidents en milieu de travail	Absentéisme
Employés couverts par des mesures de santé et de sécurité	Taux de satisfaction des employés
Participants au régime de pension de la banque	

2. LES GRANDS ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

La section précédente a présenté la définition des concepts de responsabilité sociale et de développement durable. Plusieurs dimensions de la RSE/DD traitent de plusieurs préoccupations de la gestion des ressources humaines telles que : (1) les relations et les communications avec les employés; (2) le traitement des femmes et des minorités ethniques ou; (3) la qualité des produits. La RSE/DD peut vraisemblablement réinventer des milieux et des processus de travail à la fois compétitifs et faits pour l'humain à la lumière de plusieurs défis actuels en gestion des ressources humaines (Burke & Cooper, 2006; Burke & Cooper, 2005; Cooper & Burke, 2002). Dans cette section, nous ferons ressortir ces défis ainsi que les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines fondés sur la gestion de la relève, la productivité et la qualité du produit/service, le bien-être des employés, l'éthique et la justice organisationnelle. Parce qu'il s'agit de défis qui touchent l'ensemble des sociétés industrialisées, la RSE/DD ouvre la voie à des approches plus humaines dans la gestion de ces nouveaux défis en gestion des ressources humaines en faisant notamment appel aux principes d'autonomie des salariés (diminution des contrôles par l'employeur), de soutien social en milieu de travail, de reconnaissance et de charge raisonnable de travail. Il est approprié de réaliser un examen critique des principaux défis de la GRH qui s'entrecroisent avec le cadre de réflexion de la RSE/DD.

2.1 La gestion de la relève.

L'analyse des retombées de la performance sociale sur la gestion des ressources humaines tient à l'évolution récente des enjeux démographiques de la société. Il n'est pas facile de mesurer l'ampleur et la complexité des enjeux démographiques qui se profilent pour la prochaine décennie et même au-delà. Malgré le fait que l'on soit inondé de chiffres alarmistes sur le ralentissement de la croissance démographique, le vieillissement rapide de la population, les départs massifs à la retraite dans certains secteurs de travail et la pénurie de jeunes ayant les compétences requises pour tel emploi, il existe toujours une certaine confusion quant à la nature du problème et à ses conséquences sur la gestion des ressources humaines. On peut s'attendre à ce que les entreprises profitent de l'occasion pour mettre en place des pratiques de RSE/DD qui humanisent les milieux de travail et pour saisir la possibilité de se démarquer par de telles actions.

La gestion de la relève est projetée à l'avant-plan des priorités dans l'ordre du jour des spécialistes de la GRH. La gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions d'attraction, de rétention et de développement du capital humain ainsi que du transfert des connaissances entre les générations. On ne peut étudier ni analyser la gestion de la relève en faisant abstraction des paramètres de nature démographique qui caractérisent les personnes qui oeuvrent sur le marché du travail. Parmi ces caractéristiques de la démographie, on retient principalement le genre, les origines ethniques et culturelles, la forme physique et bien entendu l'âge des individus. Pratiquement toutes les entreprises doivent composer avec des transformations importantes sur le marché du travail. Si la rétention des travailleurs expérimentés devient un enjeu important, il en va certainement de même pour l'attraction des jeunes talents les plus prometteurs.

Le défi de la gestion de la diversité des âges et de l'intergénérationnel est au centre du progrès futur de la société. De nouvelles pratiques pour gérer les recrues ainsi que pour bâtir le pont entre les générations sont à l'ordre du jour (Audet, 2004). Les jeunes recrues recherchent notamment des perspectives de carrières intéressantes, des défis à relever, la reconnaissance des compétences individuelles, un juste équilibre entre le travail et la vie privée. Ils désirent également une rémunération motivante, un horaire de travail souple, la possibilité de bénéficier d'avantages sociaux, une entreprise qui encourage l'initiative, la créativité et le travail d'équipe ainsi qu'une entreprise axée sur l'innovation et la créativité.

Ces dernières années, on assiste à une réduction importante de la main-d'œuvre qualifiée au sein d'une société caractérisée par une population vieillissante. Certains chercheurs anticipent notamment une pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans plusieurs secteurs d'activité économique, tels que les secteurs de la santé, de la finance, de l'agroalimentaire, de l'industrie pharmaceutique et de la biotechnologie. La rareté de la main-d'œuvre qualifiée s'observe également par les nombreux postes vacants de techniciens, de professionnels ou de cadres. Cette

pénurie de main-d'œuvre se manifeste par une difficulté pour les entreprises à attirer les travailleurs les plus qualifiés qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels. Le problème de la rareté de la main-d'œuvre s'intensifiera dans tous les secteurs de l'économie canadienne à partir de 2014. Pour pallier ce problème, les entreprises doivent déployer de plus en plus de ressources pour attirer les employés qualifiés (Ehrhart & Ziegert, 2005; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005). La mesure et les conséquences de l'attraction organisationnelle constituent actuellement un enjeu important en gestion des ressources humaines. L'attraction organisationnelle est un concept relativement nouveau dans le domaine de la recherche sur le recrutement du personnel. Elle se traduit sous la forme d'un attrait ou d'une attitude positive des chercheurs d'emploi à l'égard d'une organisation vue comme un employeur potentiel (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003). La nature de cette attraction organisationnelle contribue directement à l'acceptation ou au rejet d'une offre d'emploi.

La rétention du personnel constitue également une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, Benimadhu (2006) souligne que près de 67% des entreprises québécoises anticipent dans les prochaines années des difficultés importantes à recruter et à conserver les talents. Au-delà de 74% des entreprises canadiennes prévoient des difficultés appréciables dans le recrutement et la rétention du personnel à moyen terme. Plusieurs chercheurs recommandent aux organisations d'implanter une politique de rétention des employés qualifiés et productifs (Griffeth & Hom 2001; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Mitchell, Holtom & Lee, 2001; Steel, Griffeth & Hom, 2002; Vandenberghe, 2004).

Au cours des prochaines décennies, les entreprises auront à gérer une main-d'œuvre vieillissante. Les travailleurs âgés tendront de plus en plus à demeurer plus longtemps au travail. Les auteurs prédisent également l'absence de relève dans les entreprises, et concernant certains métiers ou certaines professions, la pénurie se manifestera lorsque les travailleurs âgés quitteront l'entreprise (Saba & Guérin, 2004). L'adaptation au travail représente un enjeu de taille. En effet, les capacités et les aptitudes d'une personne âgée régressent avec l'âge : ses réactions physiologiques diffèrent de celles des plus jeunes. Par conséquent, les entreprises doivent penser à restructurer les tâches et les emplois, à réaménager le temps de travail, les postes et les conditions de travail afin d'aider les employés âgés à s'adapter au travail. Les entreprises doivent établir des stratégies de maintien en emploi de ces employés en leur offrant un rôle de mentorship (Hedge, Borman & Lammlein, 2006). Une telle approche vise à créer un contexte propice à la gestion des connaissances, au partage des savoirs tacites qui, par ricochet, favorise le développement des compétences dans une optique intergénérationnelle (Bouhris, Dubé & Jacob, 2004; Burke & Ng, 2006).

Des transformations dans les régimes de retraite doivent apparaître également. Les régimes actuels tendent à décourager la participation des travailleurs âgés au marché du travail. Les politiques publiques de retraite doivent favoriser

davantage le maintien en emploi des travailleurs âgés (Pozzebon, 2004). Par conséquent, les entreprises peuvent prévoir des départs à la retraite flexibles, prévoir le rappel des retraités et encourager le maintien en emploi. Une telle orientation en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante exige au préalable l'élimination des attitudes discriminatoires à l'égard de cette catégorie de travailleurs. En effet, les travailleurs âgés sont souvent perçus comme ayant des caractéristiques indésirables telles qu'une santé fragile, une attitude inflexible, une résistance au changement et un faible taux d'employabilité (Chiu *et al.*, 2001).

Le Canada est engagé dans un processus de décroissance naturelle attribuable à un faible taux de naissance et à l'augmentation des décès. L'immigration internationale joue un rôle grandissant afin de combler certaines lacunes démographiques. Les organisations ont à gérer une diversité multiethnique et multiculturelle car la population d'employés est plus hétérogène. Cette diversité amène un processus de changement important dans la philosophie de gestion des entreprises. La gestion de la diversité exige des changements de mentalité. Les organisations doivent valoriser la diversité culturelle et viser l'intégration des minorités ethniques. Malgré la pénurie de main-d'œuvre, il subsiste toujours de nombreux obstacles à l'intégration des minorités ethniques dans les organisations, obstacles qui se traduisent sous forme de discrimination. Les principales raisons qui contribuent aux diverses difficultés dans l'embauche de minorités ethniques sont, notamment, (1) la faible compatibilité avec l'organisation; (2) les difficultés relatives à l'utilisation de la langue de travail; (3) les valeurs, les croyances, les attitudes et les cultures qui sont différentes des travailleurs canadiens; et (4) le peu de reconnaissance à l'égard de l'expérience de travail acquise par les minorités ethniques (Conference Board of Canada, 2004). Par conséquent, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, nous observons une faible utilisation de la force de travail provenant des minorités ethniques. L'intégration de la minorité ethnique dans les milieux de travail doit constituer une exigence économique. Les organisations ne peuvent plus se permettre d'écarter une main-d'œuvre valable à cause de pratiques discriminatoires. Pour faciliter cette intégration de la minorité ethnique, la haute direction des entreprises doit participer à la sensibilisation des employés à ce phénomène de plus en plus présent. L'augmentation de préjugés ethniques et de stéréotypes dans les organisations occasionne des tensions dans les milieux de travail. Les gestionnaires doivent accroître leur compétence en matière de gestion des conflits, d'habiletés d'encadrement du personnel et de communication. Une telle démarche semble nécessaire afin que les gestionnaires puissent développer une attitude proactive à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre.

La féminisation du marché du travail se continue en Amérique du Nord. Nous pouvons noter également que les exigences nouvelles de disponibilité des salariés empiètent sur la vie hors travail. Les organisations n'ont pas démontré qu'elles sont prêtes à des aménagements significatifs du travail visant à favoriser la vie

familiale et la vie privée. Plusieurs changements créent des tensions entre les responsabilités professionnelles et familiales des employés. Du côté de l'emploi, pensons aux exigences accrues en matière de charge de travail. Du côté de la famille, pensons à l'augmentation des couples à deux emplois, des divorces et des familles monoparentales, à la nécessité de prendre soin de parents âgés. Les entreprises devront progressivement adopter des pratiques de gestion en vue d'aider leurs employés à mieux concilier travail et vie privée ou vie familiale. Parmi ces pratiques de gestion favorables à la famille, nous pouvons noter les congés pour raisons personnelles ou familiales, l'aménagement du temps de travail ou le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (St-Onge, 2007).

La complexité des enjeux démographiques, tels que le ralentissement de la croissance démographique, le vieillissement rapide de la population, les départs massifs à la retraite et la pénurie de jeunes ayant les compétences requises, imposent donc aux entreprises de mettre en place une gestion de la relève (Conference Board of Canada, 2004). L'évolution socioéconomique fait de la gestion de la relève un enjeu stratégique en raison de son incidence sur la capacité d'ajustement de l'organisation à un bassin de main-d'œuvre en mutation. Toutefois, pour réaliser avec succès une telle démarche, plusieurs organisations doivent apporter des changements touchant leur culture en matière de gestion des ressources humaines (accent mis sur les droits et les responsabilités des employés, la justice organisationnelle, le développement des nouvelles compétences, la diversité ethnoculturelle, le bien-être des employés, la reconnaissance). Le choc démographique et son incidence sur la gestion des ressources humaines constituent une excellente occasion pour les pratiques de responsabilité sociale de promouvoir des changements profonds dans l'organisation du travail et la gestion des personnes. La personnalisation, la flexibilité et l'humanisation des conditions de travail représentent une voie fructueuse pour la convergence des diverses pratiques de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociale.

2.2 LE DEFI DE LA PRODUCTIVITE ET DE LA QUALITE DES PRODUITS ET DES SERVICES.

Perdre du personnel précieux ou ne pouvoir attirer des personnes qui possèdent les compétences recherchées représentent un coût considérable pour les entreprises, qu'il est parfois difficile de chiffrer. L'autre partie du problème est de s'assurer que les employés que l'on retient sont aussi les plus productifs.

La compétition accrue créée par la mondialisation force de nombreuses organisations à augmenter la productivité et à croître, entre autres par des fusions et des acquisitions, afin de conserver ou de conquérir une position avantageuse sur leur marché. Un des défis que ces entreprises doivent relever est de se doter d'une main-d'œuvre adaptée aux exigences de leur orientation stratégique.

L'évolution rapide, notamment des besoins de la clientèle et des technologies, nécessite une plus grande capacité d'adaptation des organisations et, en conséquence, leur demande une plus grande flexibilité.

Cette transformation exige que le personnel ait les talents requis pour faire davantage preuve de polyvalence, d'autonomie et d'adaptabilité (Foucher & Gosselin, 2004). La gestion des compétences se développe sous l'effet de plusieurs forces conjuguées, soit (1) la conviction face à des environnement d'affaires beaucoup plus turbulents et incertains, que la compétence du personnel est désormais au cœur de l'avancement concurrentiel de la firme (qualité, service à la clientèle) et (2) l'urgence, sous la pression combinée des pénuries de main-d'œuvre, du manque de polyvalence, de la mobilité à l'interne et des niveaux élevés de roulement de personnel, de repenser la place de la compétence au sein de la gestion des ressources humaines (Bouteiller & Gilbert, 2005). La préoccupation des directions pour la qualité de la « gérance » et du personnel d'encadrement renforce l'importance des pratiques de développement des leaders (Caligiuri, 2006). Confrontées à une concurrence plus forte, les organisations doivent miser sur la gestion des talents afin d'être plus productives. La gestion des talents représente un levier privilégié afin de répondre à la nécessité accrue de se doter, de conserver et de motiver un personnel compétent (Lewis & Heckman, 2006).

L'intensification de la concurrence internationale ainsi que la nécessité pour les entreprises d'accroître la performance organisationnelle contribuent à l'engouement pour la mobilisation des ressources humaines. Tremblay (2006) ainsi que Tremblay & Wils (2005) soulignent que les organisations comptent plus que jamais sur la mobilisation des employés pour assurer et légitimer leur existence et pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. Tremblay & Wils (2005) proposent le concept de mobilisation afin de rendre compte des contributions positives des individus en milieu organisationnel. Ces auteurs définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (p. 38). La principale conséquence de la mobilisation des employés est donc la performance supérieure. Une analyse approfondie des transformations organisationnelles montre comment l'improvisation successive de multiples changements organisationnels constitue une menace pour la santé des travailleurs. Ces changements organisationnels dépassent souvent les capacités d'adaptation de ces derniers. Les organisations ne prennent pas suffisamment la peine de mobiliser les personnes susceptibles d'être affectées par le changement.

L'amélioration de la performance organisationnelle exige l'engagement accru des employés face aux enjeux quotidiens de l'entreprise. La qualité de l'engagement organisationnel garantit une rentabilité plus élevée. L'engagement organisationnel réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation. On

peut s'attendre à ce que les individus qui éprouvent un engagement à l'égard d'une entreprise développent une attitude très positive envers celle-ci et se montrent désireux de contribuer spontanément à son bon fonctionnement (Cartwright & Holmes, 2006). L'engagement organisationnel influence la nature des comportements au travail. Plus spécifiquement, les travaux empiriques démontrent que les niveaux d'engagement affectif, calculé et normatif, sont fréquemment reliés négativement au roulement du personnel et à l'intention de quitter de la part de l'employé. Toutefois, l'engagement affectif est associé à un grand nombre de conséquences organisationnelles favorables dont une meilleure performance individuelle et collective, une propension plus forte à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, de même qu'à une réduction du nombre de retards et de la fréquence de l'absentéisme (Bentein, Stinglhamber & Vandenbergue, 2000; Paré & Tremblay, 2007; Simard, Doucet & Bernard, 2005). L'organisation dont le niveau d'engagement affectif de ses employés est élevé bénéficie donc d'un avantage concurrentiel important.

Les adaptations multiples auxquelles les employés se prêtent ainsi que les efforts additionnels qu'ils déploient pour s'acquitter de tâches qui se complexifient et s'alourdissent ont pour conséquence d'amplifier chez eux le besoin de recevoir une véritable reconnaissance au travail. Ce défi de la reconnaissance est un élément essentiel pour donner un sens au travail, favoriser le développement professionnel et contribuer à la santé et au bien-être des employés (Brun & Dugas, 2005; St-Onge *et al.*, 2005).

Dans le contexte de la mondialisation des activités des sociétés canadiennes, notamment en raison de fusions et d'acquisitions transnationales, la gestion internationale des ressources humaines devient un enjeu important pour la réussite des opérations à ce niveau international. La fonction « ressources humaines » assume, dans un contexte international, un rôle de catalyseur. En effet, elle est responsable du développement et de la mobilisation des capacités individuelles et organisationnelles afin de permettre à l'organisation de s'adapter aux contraintes environnementales qui diffèrent d'une région à l'autre. Face au contexte de l'internationalisation, la gestion des employés internationaux (ou des expatriés) correspond à la capacité de fournir des employés expérimentés au moment opportun pour contribuer au développement des marchés externes. Les pratiques de rémunération adaptées à diverses cultures ou valeurs, les pratiques d'adaptation interculturelle, la connaissance de la réglementation en matière de relations de travail ainsi que la gestion de la mobilité internationale ne sont que quelques approches de gestion qui jouent un rôle crucial dans le succès de l'expérience internationale (Saba & Haines, 2003; St-Onge *et al.* 2003; Waxin & Chandon, 2003).

La gestion des ressources humaines contribue à façonner le capital humain de manière à ce qu'il contribue à la performance de l'entreprise. Si l'énoncé est simple, la démonstration en est par contre fort complexe. Pour démontrer la proposition ci-dessus, il faut prouver que la gestion des ressources humaines

influence positivement les attitudes et les comportements au travail. En second lieu, il importe d'établir le lien entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle. Si les employeurs justifient toutes les transformations actuelles par l'impératif d'une plus grande performance, il est certainement de saison de gérer les ressources humaines avec plus de rigueur en justifiant par des faits l'efficacité des grappes de pratiques de gestion des ressources humaines (Barrette & Carrière, 2003; Carrière & Barrette, 2005; Colakoglu, Lepak & Hong, 2006; Le Louarn & Wils, 2001). Devant l'ampleur des transformations et des défis de la gestion des ressources humaines, l'impératif de la mesure et de l'évaluation en ressources humaines devient plus pressant. Plusieurs recherches montrent que les entreprises ayant fait d'importants investissements dans la gestion de leurs ressources humaines obtiennent des résultats nettement supérieurs à ceux des entreprises ayant beaucoup moins investi dans ces ressources (Le Louarn & Wils, 2001).

2.3 LE DEFI DU BIEN-ETRE DES EMPLOYES

Nous observons depuis la dernière décennie que la demande de temps et la demande d'énergie à accorder au travail augmentent sans cesse. Les pressions nouvelles exercées par le travail dans la vie quotidienne se traduisent par des expressions comme « intensification du travail », « responsabilisation des employés », « engagement organisationnel » et, « comportements discrétionnaires ». Certaines exigences des employeurs dépassent les capacités d'adaptation des salariés. Tandis qu'il subsiste de bons milieux de travail ainsi que des employeurs renommés pour les qualités humaines de leur gestion, force est de constater que dans la majorité des cas, les pratiques actuelles de gestion ont une incidence négative sur la qualité de vie et le bien-être des salariés. Les problèmes de santé au travail, notamment de santé mentale, qui se manifestent sous la forme de dépression, d'épuisement professionnel, de détresse psychologique et d'absences pour maladie, témoignent d'une crise réelle dans la relation entre la personne et son travail. Les coûts élevés des problèmes de santé au travail doivent inciter les acteurs sociaux à réviser l'organisation du travail et à valoriser la responsabilité sociale de l'entreprise de manière à infléchir cette évolution néfaste des milieux de travail. Les entreprises sont bousculées par la concurrence, poussées par l'avidité des actionnaires et préoccupées par l'incertitude de leur survie. Par conséquent, elles accroissent leurs exigences en matière de normes de rendement et exercent une pression soutenue sur les salariés sans rien offrir d'autre que des réductions d'effectifs, des restructurations brutales et des rumeurs de ventes. Les entreprises s'engagent dans une démarche de flexibilité qui ne comporte aucune garantie quant à l'emploi des salariés. Les organisations en mal de flexibilité ont réussi à transférer leur souci de performance à leurs employés et à obtenir de ceux-ci un engagement personnel à poursuivre la mission corporative.

Conscient de la fragilité financière de son employeur, le salarié se consacre à la réussite de l'entreprise au point d'accepter de ne pas compter ses heures ou de ne pas trop mesurer ses efforts afin de préserver son emploi. Cet engagement organisationnel n'est pas obtenu grâce à une amélioration des conditions de travail mais plutôt par une fragilisation de la relation d'emploi. L'employé s'engage à fond parce qu'il craint de perdre son emploi et non parce qu'il est reconnaissant envers un employeur qui le valorise et enrichit ses tâches.

L'augmentation inquiétante dans notre société de l'incidence des troubles à caractère psychologique reflète une accélération des changements et des conditions de vie et de travail de plus en plus stressantes. Face à cette augmentation dramatique des troubles psychologiques, tels que l'épuisement professionnel, la dépression ou la détresse psychologique, et des coûts qui y sont rattachés, les problèmes de santé mentale sont devenus un enjeu majeur pour les entreprises en raison des lourdes conséquences sur l'augmentation du taux d'absentéisme et la baisse du moral et du rendement des employés (Cooper, 2006). L'intensification du travail ainsi que le déséquilibre entre le temps de travail et le temps de vie privée affectent négativement le bien-être et la santé des travailleurs.

L'organisation doit implanter des pratiques de santé et de bien-être dans le milieu de travail. Ces pratiques de bien-être des employés visent à maintenir les employés satisfaits, productifs et à l'emploi de l'entreprise et éviter ainsi qu'ils ne développent de sérieux problèmes de santé mentale. La santé des travailleurs doit plus que jamais constituer une responsabilité sociale de l'entreprise.

2.4 LE DEFI DE L'ETHIQUE ET DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Les mutations de l'emploi convergent vers une détérioration et une précarité accrues des conditions de travail. Le recours à des travailleurs à statut précaire est lié à des motifs de gestion des coûts de main-d'œuvre. Les femmes et les jeunes vivent de plus en plus dans l'insécurité et la précarité. Les travailleurs qui occupent des emplois atypiques ou permanents font face à des conditions de travail plus sévères et se débattent davantage pour garder leur emploi. La précarité des emplois suscite la fatigue, l'anxiété et la dépression. La création des emplois atypiques, l'externalisation de la main-d'œuvre ainsi que la sous-traitance d'une portion importante des activités des entreprises mènent celles-ci à se délester de leurs responsabilités sociales.

Les effets malsains de l'évolution récente des conditions du travail sont si importants qu'il est urgent d'intervenir. Il faut admettre que la voix des actionnaires est mieux entendue que celle des travailleurs, alors que dans les services publics, la voix des contribuables prédomine. Dans le contexte des restructurations organisationnelles, la main-d'œuvre subit les contrecoups. Les décideurs gèrent les budgets et non les personnes. Les gestionnaires oublient que

la pérennité d'une organisation repose sur une interaction fructueuse entre le système économique et le système social des relations humaines. Il est urgent que la gestion des ressources humaines redevienne une question sociale plutôt qu'une simple réponse au marché économique. Les gestionnaires doivent faire la preuve d'une bonne conduite éthique et de reconnaissance envers les salariés.

Les organisations doivent adopter des comportements et des attitudes responsables en matière de gestion des ressources humaines, telles que la dénonciation des pratiques illégales ou non éthiques, la valorisation du droit à la vie privée des employés, l'importance de l'application des principes de justice organisationnelle, le respect de l'intégrité et du bien-être des employés, la rédaction d'un code d'éthique ainsi que la détermination de conditions de travail convenables (Lefkowitz, 2006).

Les récents scandales financiers (e.g. Enron et WorldCom aux États-Unis) remettent en question la viabilité des mesures financières à court terme en tant qu'indicateurs crédibles du succès organisationnel. Au-delà des ventes, des profits ou de l'action boursière, la justice organisationnelle, la marge de confiance entre les employés et la direction, la participation des employés, les bonnes conditions de travail ou le bien-être des employés constituent des résultats organisationnels pertinents dans l'appréciation de la pérennité organisationnelle (Boxall & Purcell, 2003). L'approche des actionnaires semble négliger l'importance des autres acteurs de l'organisation tels que les employés qui peuvent potentiellement s'intéresser au contenu des pratiques en ressources humaines (Paauwe, 2004).

En somme, les entreprises qui cherchent à se créer un avantage concurrentiel durable doivent s'appuyer sur la protection du bien-être en milieu de travail ainsi que sur le développement et l'utilisation optimale des compétences de leurs employés. Une telle orientation de la responsabilité sociale contribue donc à cette nouvelle conception de la gestion des ressources humaines qui vise à accorder un visage plus humain à l'entreprise sans pour autant délaisser l'importance de la rentabilité et de l'innovation organisationnelle.

3. METHODOLOGIE.

Cette recherche de nature exploratoire tente de mieux comprendre la nature du lien entre la démarche de RSE/DD et les pratiques de GRH au Québec et en France. L'étude permet de déterminer dans quelle mesure la démarche de RSE/DD pourrait contribuer au renouvellement de la GRH. Les principales questions soulevées par notre démarche empirique sont les suivantes : Quelles sont les pratiques GRH qui appuient la démarche de RSE/DD ? Quelles sont les dimensions de l'environnement organisationnel qui justifient la mise en place de telles pratiques ?

Nous avons eu l'opportunité de participer comme observateurs aux deux tables rondes organisées d'abord à Paris, le 19 avril 2007 et ensuite à Montréal, le 23

mai 2007. Nous avons utilisé l'observation passive et participante en tant que technique de collecte des données, puis l'analyse du discours comme technique d'analyse. Une telle stratégie de recherche favorise une connaissance approfondie du sujet.

Des représentants de huit entreprises provenant de divers secteurs²⁴⁵ ont témoigné de leur expérience sur la mise en œuvre des stratégies intégrant plusieurs pratiques de GRH et de RSE/DD. La première table ronde réalisée dans un hôtel de Paris a été organisée par le Mouvement Génération RH qui regroupe près de 400 membres, professionnels de la fonction GRH, avec un noyau dur de directeurs GRH. Le Mouvement permet à ses membres de se retrouver autour de petits déjeuners débats, dans des groupes thématiques de travail, pour partager différentes problématiques d'affaires et échanger à propos d'enjeux en ressources humaines. Le Mouvement fait partie du réseau GLOBAL RH qui rassemble plus de 1 300 membres, réunis lors d'événements majeurs pour les ressources humaines en France (GLOBAL RH, les trophées des binômes PDG/DRH de l'année, la semaine Portes Ouvertes sur les ressources humaines). Au moment de la table ronde à Paris, près de 60 gestionnaires ont participé aux discussions.

La collecte des données empiriques s'appuie sur des notes détaillées portant sur les enjeux de RSE/DD ainsi que de GRH. Ces notes ont été prises par un professionnel du GROUPE RH&M ainsi que par l'un des chercheurs afin de réaliser une synthèse des propos tenus à Paris. Les notes se concentrent sur différents thèmes débattus en table ronde (qui parle? de quel enjeu? nature du sujet?). Le rôle du chercheur ainsi que du professionnel se limite à la prise de notes, sans interventions dans les nombreux débats.

Au Québec, la table ronde a été organisée conjointement par la Chaire de responsabilité sociale, l'Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines et la Chaire de gestion des compétences de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM). Cette table ronde réunissait à la fois des académiciens et des praticiens. Le milieu de la pratique est représenté par des cadres supérieurs et des consultants provenant de quatre secteurs : (1) l'industrie extractive; (2) les télécommunications; (3) les entreprises coopératives et; (4) la consultation en gestion des ressources humaines. Le volet académique est incarné par les chercheurs de l'ESG qui sont également les auteurs de cet article. Les présentations et les discussions tenues au cours de cette table ronde, d'une durée de trois heures, ont été intégralement enregistrées et transcrites. Contrairement à la table ronde menée à Paris, les chercheurs et les praticiens invités à la table du Québec ont activement participé à la discussion.

²⁴⁵ Conseil en management et services informatiques; fabrication et distribution de parfums sur les marchés mondiaux; consultation en GRH; organismes qui gèrent les politiques publiques; prestation de services publics; fabrication de camions; entreprises du secteur hydroélectrique.

4. L'ARTICULATION GRH-RSE/DD EN FRANCE.

Des représentants de huit entreprises françaises ont témoigné de la mise en œuvre de stratégies qui conjuguent les pratiques de GRH et les principes de RSE/DD. Les objectifs de la discussion étaient de : (1) connaître les résultats obtenus en matière de RSE/DD tout en appréciant la contribution des pratiques de GRH dans la mise en œuvre de ces actions et (2) mettre en évidence la faisabilité et les retombées à court et long termes d'une telle démarche. Nous décrivons d'abord les pratiques de GRH qui supportent la démarche de RSE/DD dans un groupe d'entreprises françaises. Nous retraçons également les caractéristiques du discours relatif au lien entre la RSE/DD et la GRH. Enfin, nous analysons la nature des pratiques de RSE/DD-GRH dans les entreprises en France.

4.1 Représentations et pratiques de GRH supportant la démarche RSE/DD.

Le tableau 3 consigne quelques extraits des interventions de praticiens français relativement à leurs conceptions de la relation entre la RSE/DD et la GRH. Ils présentent également les pratiques de GRH qui appuient la mise en place d'une démarche de ce type. Les participants conceptualisent la relation entre la GRH et la RSE/DD à partir de quatre fondements : (1) la relation GRH-RSE/DD constitue un levier d'amélioration, d'efficacité économique et d'innovation pour l'entreprise; (2) l'application de la démarche de RSE/DD constitue une responsabilité du service des ressources humaines : la GRH doit diffuser les principes d'éthique au travail; (3) la RSE/DD est un moyen de véhiculer les valeurs de justice, d'égalité des chances, de respect et de droit à des conditions acceptables de travail. La communication de ces valeurs est réalisée à l'aide de la fonction ressources humaines et; (4) les pratiques de RSE/DD engendrent des bénéfices organisationnels, financiers et sociétaux.

Tableau 3 : Représentations et pratiques de GRH supportant la démarche RSE/DD : les cas des huit entreprises françaises

<p>F1 (CONSEIL EN MANAGEMENT ET SERVICES INFORMATIQUES)</p> <p>«...se consacrer à des projets de solidarité...de lutter contre la pauvreté grâce à des expérimentations sociales... soutien à des organisations humanitaires : mécénat de compétence.. »</p> <p>« Faire vivre les valeurs sous jacentes dans le DD, somme de petites actions...coordonnées par le DRH...»</p> <p>« Vérification de l'application de ces règles du jeu : accompagnement du changement, travail sur les perceptions, travail à faire avec le management pour faire appliquer »</p> <p>« DRH est acteur important par sa contribution : préparer, adapter, faire évoluer les RH du groupe avec le risque de prise en défaut entre ce qui est annoncé et ce qui est fait. »</p> <p>« Déclinaison : communication semaine du DD, conférences, site intranet... Mise en place de distributeurs de café et de thé du commerce équitable, imprimantes en R/V, bilan carbone, charte éco attitude, pollution (voyagent beaucoup), staffer les gens dans leur bassin d'emploi ».</p>
<p>F2 (CONCEPTION, FABRICATION ET DISTRIBUTION DE PARFUMS SUR LES MARCHES MONDIAUX)</p> <p>« Respecter ce qui est obligatoire dans le cadre d'une multinationale: CSR éthique... code de déontologie, cadre obligatoire, engagement sur utilisation des produits, protocoles de tests ... »</p> <p>« Mettre en place écogestes ».</p>
<p>F3 (CONSEIL EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DEVELOPPEMENT DURABLE)</p> <p>« DRH et DD doivent marcher la main dans la main.... »</p> <p>« Si les collaborateurs ne sont pas au minimum formés et sensibilisés, la structure de reporting ne fonctionne pas. »</p> <p>« S'impliquer : pousser déjà plus loin les frontières classiques du métier du DRH. Pression croissante : attentes des salariés, ONG, agences de notation, investisseurs media observent de manière plus attentive les pratiques de RH. »</p> <p>« Thèmes de l'entreprise au niveau management et leadership, engagement citoyen, mesure des évolutions d'année en année... »</p> <p>« Quel lien entre métier (conseil) et axes d'engagement ? Emploi, formation, talents (mécénat musical). Accès à l'éducation, à la culture parce qu'on est une population qui a pu en bénéficier. »</p> <p>« On touche à des changements de comportements, de pratiques : besoin d'accompagnement du changement, pour amener à faire faire des choses nouvelles, besoin d'explication des enjeux.»</p> <p>« Programmes d'équilibre vie privée / vie professionnelle ».</p>
<p>F4 (FABRICATION DE CAMIONS)</p> <p>« Responsable du développement de l'emploi »</p> <p>« Indicateurs et bonus. Audit chaque mois pour maîtrise des produits chimiques : respect des listes de produits interdits...3 valeurs : Le client, la qualité, le respect des personnes... Respect des personnes = accorder une rémunération équitable, sécurité de l'emploi et développement des compétences. On l'écrit et on le fait ; les partenaires sociaux restent vigilants. »</p>
<p>F5 (PRESTATION DES SERVICES PUBLICS)</p> <p>« Engager l'entreprise dans le DD, c'est d'abord un levier d'amélioration de son efficacité économique. Le DD permet de réduire notre consommation énergétique et donc nos coûts.»</p> <p>« La prévention et la santé au travail permettent d'améliorer la performance de nos équipes et de diminuer les coûts collectifs de l'assurance-maladie. »</p> <p>« Le DD-RSE sont des vecteurs d'innovation, comme en témoigne le programme R&D que nous développons avec des partenaires industriels pour concevoir et produire des véhicules électriques ou les progrès technologiques réalisés dans le matériel ergonomique de transport du courrier par les facteurs. »</p> <p>« L'entreprise défend les valeurs de proximité, d'intimité et d'accessibilité à l'écriture. La Fondation soutient l'écriture épistolaire et la parole sous toutes ses formes, écrite, lue ou chantée. »</p> <p>« En 2005, nous soutenons l'édition de correspondances de Françoise Dolto et Mémoires de la mer, cinq siècles d'aventures sauvés des archives françaises de la marine. »</p> <p>« Notre site Internet ouvre l'accès au patrimoine et connaît un trafic record avec 874 000 pages</p>

vues en 2005. »
<p>F6 (MARKETING, CONSULTATION ET IMAGE)</p> <p>« Bon cas d'école : ces valeurs servent dans l'évaluation des collaborateurs et doivent être prouvées vis-à-vis des clients. Pari de prendre des valeurs identiques au plan personnel et collectif... Passion, agilité, engagement, ... (5 valeurs) »</p> <p>« Coordination par la DRH et la communication ».</p> <p>« Le statut de « collaborateur citoyen » donne des RTT supplémentaires pour les salariés engagés à l'extérieur... la motivation globale de ces salariés et ce qui augmente leur productivité ».</p> <p>« Le devoir de l'entreprise est de mettre des moyens pour développer l'emploi ici ou ailleurs. Ex : nous avons mis en place une GPEC (gestion des emplois et des compétences) ».</p> <p>« Nous avons bénéficié involontairement du contexte social. Les thèmes emploi et égalité des chances intéressent. Nous sommes interrogés par les journalistes sur les raisons de cet engagement. Nous allons avoir une pénurie de talents et le DD est un critère montant. »</p>
<p>F7 (GROUPE DE CONSEIL EN GRH/DD)</p> <p>« En France, 60% des DRH ont une responsabilité RSE dans leur fonction et seulement 30% dans la définition de leurs tâches... »</p> <p>« La discrimination, la diversité, sont dans le scope du DRH... »</p> <p>« La RSE est un moyen de remettre les salariés en harmonie : pédagogie, explication, communication interne, grand nombre d'actions ont un écho particulier »</p> <p>« Le DRH est au cœur de la problématique du code d'éthique à valider entre partenaires sociaux »</p> <p>« La formation est un bon moyen de faire connaître la stratégie... Le développement de 'l'intelligence de la tâche'...être un acteur efficient, c'est s'autoriser à repenser ses pratiques. »</p> <p>DRH associés à la mise en œuvre des conséquences des décisions prises.</p> <p>Processus d'audit mis en place avec les sous traitants / conditions de travail et rémunération.</p>
<p>F8 (PRODUCTION DE SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES POUR PRODUIRE L'ENERGIE NUCLEAIRE ET ACHEMINER L'ELECTRICITE)</p> <p>« La fonction DD doit dépendre de la DG, c'est une matière suffisamment importante pour ne pas risquer la dilution entre d'autres sujets et fonctions. »</p> <p>« Depuis 2002, la communication fait partie des valeurs (leadership, implication sociale, client, prévention SS, dialogue, progrès continu, gouvernance respect de l'environnement...) déclinées en 30 comportements et 100 critères... Un travail de diffusion de valeurs sur le terrain ».</p> <p>« Gestion prévisionnelle. Bassins d'emploi: je dois être capable de trouver des jobs intéressants au sein de chaque région ».</p> <p>« Je retiens : capacité à pouvoir mobiliser en interne les salariés sur autre chose que sur la production de biens matériels... Nous sommes là pour gérer des paradoxes en permanence».</p> <p>« Nous devons au sein de la fonction RH être à la croisée des chemins (juridique, fiscal, communication, développement,...). Le DD: la fonction RH doit être un support dans l'ensemble de nos marges de manœuvres. »</p> <p>« Notre système DRH consiste à : Identifier 10 engagements, mettre en place des valeurs; Faire une auto-évaluation annuelle de l'ensemble des critères; Faire l'identification de Best Practices; Discuter au Comité général l'autoévaluation et sa méthodologie; Intégrer l'autoévaluation dans la réflexion sur le budget; Redéfinir des indicateurs; Mettre en place des actions de formation qui en découlent. »</p>

Les pratiques de GRH les plus fréquemment appliquées afin de renforcer la responsabilité sociale sont: (1) la gestion du changement dans les différents paliers de l'organisation. Cette démarche permet d'orienter les comportements des collaborateurs (employés, cadres) vers l'adoption d'actions concernant les projets de solidarité avec les communautés, la mise en place de distributeurs de produits de commerce équitable et la valorisation des comportements de consommation respectant l'environnement. Les collaborateurs endossent

également le rôle de citoyen dans un tel contexte; (2) les programmes de formation ainsi que les approches de communication et de relations avec les employés afin de se sensibiliser aux nouvelles valeurs et actions de RSE/DD; (3) les programmes de conciliation travail/vie familiale/vie privée; (4) les programmes de prévention de santé au travail; (5) les pratiques de rémunération équitable et le développement des ressources humaines (sécurité d'emploi et développement des compétences) et (6) l'appréciation des conséquences de l'impartition et la sous-traitance sur les emplois et les conditions de travail. Une telle évaluation s'accompagne de la mise en œuvre de pratiques de GRH qui réduisent l'incidence négative des activités d'impartition et de sous-traitance sur les employés.

Peu de participants ont approfondi le thème de l'implantation d'un système de gestion de la RSE/DD. Une seule entreprise a exposé les caractéristiques de son système de gestion de responsabilité sociale. Malheureusement, l'entreprise n'a pas traité des coûts financiers ou des retombées organisationnelles de son système de gestion de la RSE/DD.

4.2 Concepts et liens qui articulent les représentations concernant la relation entre la GRH et la RSE/DD.

Dans cette section, nous résumons les concepts et les discours sous-jacents aux discussions de la table ronde en fonction des questions suivantes : (1) Qu'est-ce que le développement durable? (2) Quelles sont les innovations possibles pour consolider le développement durable des entreprises? (3) Pourquoi la gestion des pratiques de RSE/DD doit-elle se rattacher au service des ressources humaines ? (4) Quelles sont les compétences requises par les employés et les cadres pour gérer les enjeux de RSE/DD? (5) Quels sont les moyens de diffusion de la RSE/DD dans l'entreprise? (6) Comment les pratiques de RSE/DD renforcent l'image de marque? (7) Comment implanter un système de gestion de la RSE/DD? (8) Quelles sont les pratiques de GRH qui supportent une politique de RSE/DD?

4.2.1 La connotation de la RSE/DD en France.

Les questionnaires français semblent plutôt utiliser les termes « développement durable » que l'expression « responsabilité sociale de l'entreprise ». Le développement durable intensifie l'image favorable ainsi que la réputation de l'entreprise. Il s'avère également être une composante de la stratégie d'entreprise, selon l'entreprise F2 du secteur des cosmétiques. La responsabilité sociale de l'entreprise se concrétise au moyen d'un dialogue régulier avec les parties prenantes, l'implantation de stratégies de communication et de formation dans le secteur de la RSE/DD, l'élaboration d'indicateurs de mesure afin d'apprécier les résultats d'une démarche RSE/DD et l'implantation de la norme ISO 14001.

Les principes du Pacte mondial des Nations unies représentent le modèle qui guide les entreprises françaises dans l'adoption des principes et valeurs d'une démarche de RSE/DD et l'implantation des pratiques de GRH. Ces principes ont été énoncés en janvier 1999 au *World Economic Forum* de Davos et lancés officiellement le 26 juillet 2000. Ces principes incluent notamment le respect de la personne, la liberté d'association, l'accord pour une rémunération équitable, la sécurité d'emploi, la santé et sécurité au travail ainsi que les multiples pratiques de protection de l'environnement.

La démarche de RSE/DD semble augmenter l'efficacité managériale des entreprises françaises. En effet, les pratiques de RSE/DD permettent une gestion transparente avec les parties prenantes (PP) ainsi que l'utilisation rigoureuse des ressources organisationnelles dans un contexte sociétal particulier.

4.2.2. Les innovations du développement durable pour des entreprises.

Les participants à cette table ronde élaborent des stratégies à long terme reposant sur une profonde connaissance du métier et de ses finalités. Cette vision éclairée semble indispensable à l'élaboration d'une interaction constructive entre les principes de développement durable et les exigences organisationnelles. Selon les praticiens, le développement durable est un sujet d'ordre stratégique; il doit donc pénétrer l'entreprise à tous ses niveaux. La recherche de points de convergence entre les principes de développement durable et les exigences de l'entreprise est un processus long et complexe. En procédant à cette conciliation, les entreprises parviennent à dégager des opportunités qui améliorent leur performance globale. Pour conduire le changement vers une démarche de développement durable, il faut mettre l'accent sur l'anticipation, la recherche et l'innovation. La place importante du dialogue avec les parties prenantes s'établit progressivement dans ce processus.

L'analyse des entreprises F3 et F4 illustre la capacité des organisations à conjuguer la mission stratégique avec l'application des principes de RSE/DD. L'entreprise F3 a adhéré aux principes de RSE/DD à l'occasion d'une crise managériale. Cette crise, survenue durant la fin des années 90, se caractérise par de sérieux problèmes de légitimité du pouvoir managérial ainsi que des difficultés dans les multiples contrôles des activités de gestion. Un tel événement a contribué à la révision complète des processus de gestion. Pour régler en partie les divers problèmes de gestion, l'entreprise a élaboré un tableau de bord en matière de développement durable. Actuellement, l'entreprise F3 accompagne les entreprises dans l'application de la démarche de RSE/DD. Les principaux défis à relever consistent à mesurer leurs performances, optimiser leurs procédés, attirer et retenir les collaborateurs les plus compétents ainsi qu'à protéger leur réputation et leur marque.

L'entreprise F1 a adopté une charte qui guide les comportements éthiques en

milieu de travail tout en demeurant compétitive au plan économique. Cette entreprise a élaboré une variété de pratiques de RSE/DD telles que : (1) un programme d'actions pour appuyer les œuvres de charité. Les membres de l'organisation sont au cœur de cette initiative; (2) la création d'une fondation qui coordonne l'action humanitaire et culturelle; (3) des engagements concernant la valorisation des comportements de bons citoyens parmi les membres de l'organisation et (5) un programme de parrainage ciblé dans la communauté.

4.2.3. Pourquoi la RSE/DD doit-elle dépendre du service des ressources humaines?

Les participants à la table ronde de Paris soulignent le rôle essentiel du service des ressources humaines dans l'implantation des politiques et des pratiques de RSE/DD dans l'entreprise. Les professionnels en ressources humaines doivent adopter ce rôle de leader dans l'orientation de cette démarche de RSE/DD. L'entreprise F1 met en évidence l'importance de l'engagement de la direction générale de l'entreprise lors de la détermination des plans d'action qui assurent la pérennité des pratiques de RSE/DD. Le service des ressources humaines s'avère être un acteur clé dans la valorisation d'une culture de responsabilité sociale dans l'entreprise.

Selon les participants de la table ronde de Paris, les services de ressources humaines s'investissent dans les actions de RSE/DD telles que : (1) l'application des principes éthiques en milieu de travail; (2) les pratiques de communication des valeurs de RSE/DD; (3) l'appréciation de l'efficacité des pratiques de RSE/DD; (4) le renforcement des pratiques de développement des compétences, de flexibilité au travail et de santé et de sécurité au travail ; et (5) la gestion du changement afin d'intégrer les valeurs de RSE/DD à la culture organisationnelle. Il est intéressant de constater que l'ensemble de la démarche de RSE/DD contribue à accroître l'image de marque des entreprises françaises. Dans plusieurs cas, elle favorise une amélioration du chiffre d'affaires.

4.2.4. Pour un mouvement durable: la communication.

La grande appropriation de la démarche de RSE-DD laisse penser qu'il ne s'agit pas là d'une mode transitoire, mais bien d'un mouvement de fond centré sur la pérennité et le dialogue comme valeurs centrales de la culture d'entreprise, tant publique que privé. La culture d'entreprise est constituée de l'ensemble des valeurs partagées, des principes, des règles et des représentations où les collaborateurs tirent un sentiment d'appartenance. La culture dépend de l'histoire de l'entreprise, de la nature de ses activités, des caractéristiques de la société dans laquelle elle s'est initialement établie. Les entreprises qui participent à ce projet partagent un certain nombre de valeurs caractéristiques : (1) une ambition sociale explicite associée au souci de l'environnement; et (2) une solide confiance dans le

dialogue avec les parties prenantes.

Une ambition sociale explicite associée au souci de l'environnement. L'entreprise F5 présente une culture propice à l'implantation d'une démarche RSE/DD. Cette entreprise a mis en évidence la nécessité d'une politique globale de développement durable et d'actions concrètes permettant le renforcement des compétences nécessaires chez les collaborateurs. Elle croit fermement que le succès de la démarche de RSE/DD réside dans un changement de culture où les employés deviennent des *créateurs de confiance*.

Le 2 avril 2007, F5 a signé une convention pour créer une chaire pour le développement durable. Ce partenariat lui donne un accès préférentiel aux travaux des chercheurs, des enseignants et des professeurs experts dans les domaines connexes au développement durable ainsi qu'à des formations et des conseils spécifiques pour son personnel. De leur côté, les étudiants, les chercheurs et les enseignants bénéficieront de l'expertise de F5 dans la mise en œuvre des projets opérationnels de RSE/DD. L'école se verra également proposer des stages et des sujets d'études pour ses étudiants avec un suivi particulier effectué par des responsables de F5. Par cet engagement, F5 met en œuvre une approche globale du management et veut ainsi devenir une référence pour les autres écoles afin qu'elles puissent associer efficacité et responsabilité dans la formation des décideurs de demain.

Une solide confiance dans le dialogue avec les parties prenantes. L'engagement de F5 dans la RSE/DD est un levier d'amélioration de son efficacité économique et de son implication sociale. L'entreprise a établi un dialogue permanent avec ses clients et consommateurs, permettant d'engager des recherches et d'introduire des innovations qu'elle n'aurait pu concevoir seule. Par exemple : ce dialogue a amené une réduction de la consommation énergétique; les clients et collaborateurs ont profité des investissements très importants en R&D et en matière de prévention et de santé au travail; le programme de R&D avec des partenaires industriels, pour concevoir et produire des véhicules électriques ergonomiques, a conduit à des progrès technologiques remarquables. La RSE/DD a également contribué à l'adjonction de nouveaux marchés et à l'augmentation des chiffres d'affaires (ce que démontrent notamment la progression des encours de leur gamme de produits financiers ou les potentiels d'activité pour la collecte et le transport des déchets d'équipements électriques et électroniques). Pour une entreprise comme F5, qui réalise plus de 60 % de son chiffre d'affaires en totale concurrence, la RSE/DD devient donc un véritable atout concurrentiel.

F5 est également créatrice de lien social : elle le maintient et le renforce, en particulier dans les zones rurales et dans les zones urbaines sensibles, en vertu du programme ACCESSIBLE. Elle défend également les valeurs de proximité et d'accessibilité à l'écriture. La fondation mise sur pied par F5 soutient l'écriture épistolaire et la parole sous toutes ses formes, écrite, lue ou chantée. En 2005, elle soutient l'édition de *Une vie de correspondances*, de Françoise Dolto et *Mémoires de la mer*, cinq siècles d'aventures sauvés des archives françaises de la

marine. Son site Internet ouvre largement l'accès au patrimoine et connaît un trafic record, avec 874 000 pages consultées en 2005.

4.2.5. Réputation

Les entreprises françaises accordent une place fondamentale au rôle de la haute direction et de l'image de marque dans l'avancement de la démarche RSE/DD. Pour mousser cette image, elles entretiennent des relations de partenariat avec des unités organisationnelles responsables de la communication ou du marketing organisationnel.

D'une part, la stabilité des dirigeants est considérée pour la plupart des entreprises comme un facteur décisif dans la construction et le maintien du sens de la démarche de RSE/DD à long terme. Ce rapport entre le rôle des dirigeants et la RSE/DD met en lumière la richesse des ressources qu'une entreprise peut trouver dans sa propre culture et dans la connaissance de ses métiers, dès lors qu'elle cherche à intégrer les principes de la RSE/DD à sa stratégie. Le leadership s'exerce pleinement lorsqu'un président a une vision de l'avenir qui donne du sens (dans la double acception de « signification » et « orientation ») à toute l'entreprise, et qu'il parvient à la faire partager à tous les niveaux de l'organisation. Les représentants des entreprises participantes à la table ronde ont établi la liste des compétences souhaitables que devrait posséder un dirigeant : (1) une vision à long terme assortie d'une forte capacité d'anticipation; (2) un sens aigu du métier de l'entreprise et une profonde compréhension de sa culture; (3) la faculté de faire partager une vision porteuse de sens à tous les niveaux de l'entreprise; (4) une curiosité qui engage à observer, écouter, s'intéresser aux points de vue des autres; (5) une forte capacité de remise en question, qui peut conduire à transformer le cours des choses et à le reprendre d'une autre façon; (6) l'aptitude à la prise de risques maîtrisés; (7) l'humilité indispensable aux pionniers; (8) le courage d'entreprendre un parcours difficile, dans la cohérence entre les convictions personnelles et la vision d'avenir de l'entreprise.

D'autre part, le rôle de l'image de marque dans l'avancement de la RSE/DD semble être très particulier en France. Il semble que les Français ne croient guère aux grandes réussites des entreprises. L'accent mis sur des résultats ou succès spectaculaires des entreprises entraînerait le soupçon et une acceptation sociale mitigée. Des entreprises comme F7 ont développé une grande expertise dans le domaine de la communication des démarches de RSE/DD. F7 croit fermement à l'engagement stratégique de la direction générale qui agit comme responsable de la communication transversale des valeurs et politiques RSE/DD. Pour communiquer ces valeurs, il ne suffit plus de les écrire, il faut les communiquer de façon simple et complète, de sorte que leur contenu soit accessible à tous les individus. Le défi est celui de construire un message qui porte une signification, puis de l'animer.

4.2.6. La mise en place d'un système de management de RSE/DD.

En plaçant la RSE/DD au cœur de la stratégie industrielle, le groupe F7 a pu développer des technologies pour produire l'énergie nucléaire et acheminer l'électricité en toute fiabilité ainsi qu'engager ses 61 000 collaborateurs dans une démarche d'amélioration continue. Son système d'engagement lui a permis de devenir leader dans la démarche de RSE/DD tout en conciliant efficacité économique et principes de développement durable. Ce système inclut : (1) la mise en place des valeurs clés comme leadership, implication, client, prévention SS, dialogue, progrès continu; (2) autoévaluation annuelle de l'ensemble des critères, (3) identification des meilleures pratiques, (4) un comité général qui parle de l'évaluation de cette méthodologie, (5) comité qui intègre cette évaluation à la réflexion sur le budget, (6) redéfinition des indicateurs et (7) actions de formation qui en découlent.

4.3 Les pratiques de GRH qui supportent une démarche de RSE/DD

Les intervenants ont manifesté la conviction que la GRH doit se situer au centre de l'implantation des pratiques de RSE/DD. Étant donné le rôle transversal joué par la GRH dans l'entreprise, elle est la seule fonction de l'organisation capable de donner sens et cohérence, de communiquer et d'innover dans le but de mettre en place les principes de la RSE/DD. Parmi les pratiques qu'ont adoptées les entreprises françaises en la matière, figurent notamment : (1) les pratiques de communication et de formation sur les politiques de RSE/DD (*reporting*, image, marketing social); (2) les pratiques de gestion du changement pour véhiculer les valeurs et les principes de la démarche de RSE/DD; (3) la réorganisation du travail fondée sur l'utilisation optimale des compétences et l'innovation sociale; (4) les pratiques de dotation qui permettent la sélection de candidats ayant un profil d'employé citoyen; (5) les pratiques qui permettent aux employés d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (projets de solidarité, bénévolat, mentorat auprès des jeunes de milieux défavorisés pour les aider à devenir professionnels, etc.), (6) les pratiques d'amélioration des conditions de travail et application d'une rémunération avantageuse; (7) la gestion de la santé et la sécurité au travail; et (8) les programmes d'équilibre travail/famille ou vie privée.

Les défis les plus importants à relever, dans le cas des entreprises françaises, se situent sur trois plans. D'abord, concilier efficacité économique et principes de RSE/DD constitue un objectif à atteindre à travers la mise en place de pratiques stratégiques de ressources humaines. Ensuite, l'appropriation de la démarche de RSE/DD demeure le plus important défi à relever pour les entreprises françaises, lesquelles démontrent qu'il ne s'agit pas simplement d'une mode mais plutôt d'une tendance lourde qui fait de la pérennité et du dialogue les valeurs centrales

dans la culture d'entreprise. Finalement, le renforcement du rôle de partenaire stratégique et de leader constitue un défi pour la GRH, l'image de marque paraissant fondamentale dans l'avancement de la démarche RSE/DD.

5. L'ARTICULATION GRH-RSE/DD AU QUEBEC.

En vue d'approfondir la question de la gestion des ressources humaines dans une perspective de responsabilité sociale au Québec, nous présentons dans un premier temps les positions des praticiens de quatre organisations québécoises, concernant le lien entre la GRH et la RSE/DD et nous mettons en évidence les pratiques de GRH adoptées en vue de soutenir la RSE/DD. Cela nous amène à faire ressortir les concepts et les liens qui articulent l'idée de la GRH dans une perspective de RSE/DD, à travers six questions : (1) Qu'est-ce que la RSE/DD au Québec et quels en sont les fondements ? (2) Comment concilier la performance financière et la performance sociale ? (3) Qu'est-ce que la GRH dans une perspective de RSE/DD au Québec ? (4) Quelles sont les pratiques de GRH-RSE/DD et quels sont les défis à relever ? (5) Quels sont les avantages que procure la GRH dans une perspective de RSE/DD ? et (6) La GRH dans une perspective de RSE/DD : simplement une saine gestion ?

D'abord, il ressort que les praticiens québécois assimilent la RSE/DD à la réduction des conséquences néfastes des multiples activités de l'entreprise sur l'environnement, et surtout au bien-être des individus en milieu de travail. Plusieurs concepts se rattachent à cette notion de la RSE/DD : (1) la préservation de la santé physique et mentale; (2) le respect des droits des employés; (3) l'apprentissage et le développement des compétences; (4) la prise en compte des aspirations individuelles; ainsi que (5) le fait d'offrir aux individus la possibilité d'utiliser pleinement leurs compétences et de s'actualiser.

La mise en œuvre d'une démarche de RSE/DD est envisagée comme un moyen : (1) de promouvoir le bien-être des employés; (2) d'améliorer la réputation de l'entreprise en vue de faciliter l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre et (3) de susciter l'engagement et la mobilisation des employés en vue de réduire les conséquences négatives de l'entreprise sur l'environnement, mais surtout afin d'accroître la performance financière des entreprises. Plusieurs concepts traduisent cette préoccupation, par exemple : la rentabilité, la réduction des coûts de main-d'œuvre, la gestion des risques et des coûts, la création de valeurs et la qualité des services à la clientèle.

La GRH semble jouer un rôle important dans la mise en œuvre de la démarche de RSE/DD, rôle que certains qualifient de stratégique. Ce rôle se justifie notamment par le contexte actuel, à savoir : (1) l'importance indéniable des employés et leurs compétences dans la performance des entreprises et (2) la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ces facteurs créent une pression qui ne laisse « pas le choix » aux entreprises. Dans le contexte actuel, la GRH dans une perspective de RSE/DD représente une saine gestion, une gestion intelligente.

Les pratiques de GRH qui supportent la démarche de RSE/DD les plus citées concernent : (1) la prévention en santé et sécurité au travail; (2) la conciliation travail/famille; (3) la rémunération équitable; (4) la reconnaissance des performances et la rémunération incitative; (5) la gestion de la diversité; (6) la formation et le perfectionnement (développement des compétences, formation continue); (7) les programmes d'employabilité; (8) le design du travail qui optimise l'utilisation des compétences; (9) la gestion des talents; (10) la consultation et la participation aux décisions; et (11) le partage d'information (communication, transparence).

5.1 Représentations et pratiques de GRH supportant la démarche de RSE/DD : les cas des Entreprises Québécoises.

Le tableau suivant consigne une sélection d'extraits des interventions réalisées par les praticiens québécois. Ces extraits mettent en évidence leurs représentations du concept de responsabilité sociale, du rôle de la GRH dans la démarche de RSE/DD ainsi que des pratiques de GRH qui supportent cette démarche.

Tableau 4 : Représentations et pratiques de GRH qui soutiennent la démarche de RSE/DD

Q1 (INDUSTRIE EXTRACTIVE)

« ...comment la gestion des ressources humaines pouvait s'inscrire dans le concept de durabilité... C'est la notion de people management ».

« La gestion des personnes ou people management est beaucoup plus large que uniquement « ressources humaines ». « Ressources humaines » est en support, people management interpelle davantage le contributeur ».

« People management s'inscrit dans la durabilité et devient créateur de valeur. ...C'est plus que l'apprentissage, c'est toute la gestion des RH qui devient un moteur pour créer la valeur. ...créer de la valeur par l'entremise des personnes ».

« Quand on dit, Future generation to meet their own needs... l'objectif fondamental, c'est le développement humain, d'une certaine façon ».

« ... l'aspect sociétal et plus spécifiquement l'aspect people, l'aspect « nos employés ». ...Ce sont les gens qui font en sorte ultimement que les organisations performant ou qu'elles ne performant pas... Cette croyance fondamentale dans l'importance des personnes est clé ».

«...un certain nombre de signes vitaux et l'un d'eux est sa capacité à fournir un environnement de travail qui permet de s'actualiser. Le Rewarding working environment...c'est beaucoup de choses : l'équilibre travail famille, être rémunéré en fonction de ton niveau de responsabilités, pouvoir participer à un projet collectif. C'est tout le design organisationnel qui va faire en sorte que tu auras des opportunités de mettre à contribution ton savoir ».

« ... notre chaîne de création de valeur. ... l'objectif c'est de créer de l'engagement. Parce que l'engagement, normalement se traduit en profitabilité. ...Il y a trois grandes cibles. Premièrement, c'est que les employés soient alignés : il faut qu'ils sachent ce qu'on attend d'eux. Deuxièmement, il faut qu'ils sachent comment réaliser ce que l'on attend d'eux, c'est la notion de compétence ou de capability et troisièmement, c'est l'engagement ».

« ... Les organisations le font pour attirer et retenir les meilleurs éléments. ... Si vous ne réussissez pas à créer un environnement de travail qui est stimulant, je ne sais pas où vous allez trouver les ressources dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. ... On n'a pas le choix de se tourner à l'interne et

d'avoir une offre d'emploi qui est stimulante, qui est gratifiante, parce que les gens vont faire le choix de travailler ailleurs ».

« ... L'engagement est la clé pour la création de valeur. Et il faut le faire de façon intelligente, où les employés vont y trouver leur compte et nous aussi on va y trouver notre compte ».

Q2 (TELECOMMUNICATIONS)

« Chez Q3, la question de la RSE a deux grands volets. D'abord, un volet externe où il y a des préoccupations de ressources humaines... Les RH sont le véhicule principal pour tout l'ensemble des considérations de responsabilités en entreprise, qu'elles soient environnementales ou qu'elles soient d'ordre de performance économique. ...c'est extrêmement stratégique comme rôle ».

« Le deuxième volet interne est que, étant une entreprise axée vers la clientèle, on constate de plus en plus que l'expérience des clients passe par les expériences que les employés peuvent avoir dans l'organisation. Si les employés sont heureux et si tu mesures tes indicateurs de performance comme il faut, tu as une bonne chance que ton indice de satisfaction de la clientèle puisse progresser ».

«Par exemple les relations de travail. Ici, on va parler de gestion responsable des partenaires. ... Les syndicats ont donc un grand rôle à jouer dans la gestion globale de l'environnement de travail. Il faut gérer intelligemment les relations de travail ».

« La santé, la sécurité et le bien-être... le volet bien-être s'est ajouté dans les dernières années, quand on a constaté qu'on avait des problèmes de plus en plus importants au niveau des absences ».

« Les droits de la personne. Les grands organismes comme les Nations Unies attachent beaucoup d'importance à la question des droits de la personne. Alors, ramenons ça à l'interne. ... on a un principe de base : c'est le respect en milieu de travail. On donne de la formation à nos cadres sur le respect des individus en milieu de travail... On parle aussi d'accommodement raisonnable et on en a eu de ces cas également. ...ça peut avoir une visibilité énorme sur l'entreprise. Donc, question d'image, question d'investissement qui rapporte, c'est un volet extrêmement important ».

« ...la diversité, on cherche une représentation la plus large possible de tous les segments de la société... »

« Respect de la vie privée. ...Tout ça fait partie d'une responsabilité, que j'ai tendance à dire « sociale » mais à l'intérieur de l'entreprise ».

« ...l'un des volets les plus importants : la formation et le perfectionnement. ... de façon à s'assurer que les gens soient performants à l'interne. Et ils ont un intérêt personnel à se former et ils le demandent. Il y a beaucoup de demandes de formation parce qu'ils savent très bien que la pérennité de l'emploi ça n'existe plus... les gens qui sortent de chez nous, sont compétents à travailler ailleurs, on aura été une bonne expérience. »

« ... le respect des employés et la valorisation des employés sont très importants... S'ils sont fâchés contre l'employeur, s'ils n'aiment pas leur entreprise, il faut garder en tête que ces mêmes employés-là sont nos clients, sont nos actionnaires, ils sont nos ambassadeurs dans le milieu,... ils ont surtout un lien très important avec la communauté... L'entreprise a une très bonne réputation ».

« On est en changement de culture et on a créé des comités locaux, où les employés sont amenés à regarder les processus... »

« ...la gestion responsable va réduire les risques et les coûts... par exemple, les relations de travail. Il y a des risques associés à la gestion des relations de travail, il y a des coûts qui y sont associés... par exemple l'impact sur l'image de l'entreprise ».

« C'est tout le cheminement philosophique... La RSE, ça ne coûte pas d'argent. Tu ne le fais pas nécessairement parce que tu commences à avoir un coût de gestion de main-d'œuvre, un coût de gestion de l'absentéisme... C'est une question de gestion efficace à la base, parce que si tu ne traites pas tes ressources humaines comme il faut... c'est évident, ça coûte cher.

« c'est une gestion plus intelligente...une gestion plus concertée. ...Il y a aussi une dynamique qui se crée qui est très positive à l'intérieur de l'entreprise pour essayer de comprendre et d'orchestrer une stratégie d'entreprise avec une vue multifacettes ».

Q3 (COOPERATIVE)

« Le DD est responsable de l'exercice de planification stratégique... la formation continue, la communication et la transparence totale... la gestion de la performance... le programme d'intéressement à court terme pour tous les employés ...une rémunération juste et équitable... la mobilisation.. l'amélioration continue pour susciter la contribution de tous... la gestion des talents pour

répondre aux aspirations de chacun ».

« Il faut réinventer les façons de faire. On s'est aperçu que si on veut mobiliser les employés, il faut aussi avoir ce canal d'échange et on a tout à gagner à les écouter et à les mobiliser dans la recherche de solutions ».

Q4 (CONSULTATION EN GRH)

« Quand on parle de RSE, c'est l'aspect citoyen de l'organisation, donc c'est l'entreprise qui se mobilise pour diminuer ses impacts, surtout environnementaux. Elle va chercher à mobiliser son personnel autour de ça ».

« ... Quel est le modèle de développement organisationnel qui prendrait en compte l'humain dans sa performance durable? ... ce serait une organisation où on s'occupe beaucoup de la performance économique, de la performance citoyenne, de la performance environnementale ».

« ... il y a beaucoup de burn-out, beaucoup de maladies, les gens sont épuisés, les gens sont au bout... On doit prendre aussi les indicateurs des personnes pour assurer que l'entreprise est durable au niveau de ses personnes... des indicateurs de développement organisationnel qui assureraient la pérennité à la fois économique et humaine des organisations ».

« ... c'est l'apprentissage au cœur de la performance et prouver que c'est encore plus rentable pour l'organisation. »

« ... l'impact que ça a sur la GRH, c'est de leur donner un rôle clé à jouer dans l'organisation, donc mobiliser les gens, conserver leur mobilité et conserver leur santé et les mettre apprenants, parce que la performance économique des organisations passe par l'apprentissage ».

5.2 Concepts et liens qui articulent les représentations concernant la GRH-RSE/DD

Le discours des praticiens québécois porte presque essentiellement sur les rapports entre la gestion des ressources humaines, le bien-être des employés et leur logique de comportement en milieu de travail. En effet, ils ont très peu abordé la question de savoir comment la gestion des ressources humaines permet aux entreprises d'assumer leurs obligations à l'égard de leurs clients, des communautés avoisinantes ou de l'environnement. À ce sujet, il semble que la mobilisation des employés émerge comme la dimension centrale de la GRH en vue de susciter leur collaboration à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions visant notamment à réduire les conséquences néfastes des entreprises sur l'environnement.

5.2.1 Qu'est-ce que la RSE/DD au Québec et quels en sont les fondements ?

En revanche, il ressort une profonde préoccupation pour la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des employés, c'est-à-dire une volonté ferme d'assurer le bien-être des individus en milieu de travail. Cette dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise est évoquée par les praticiens notamment par des expressions comme « responsabilité sociale interne » et « performance sociale interne ». Sous ce rapport, la gestion des ressources humaines doit s'inscrire dans la perspective de la responsabilité sociale de l'entreprise en visant le bien-être des employés. La gestion des ressources humaines dans une perspective de RSE/DD (GRH-RSE/DD) semble également être largement instrumentale et servir de

levier de performance économique.

En vue de définir la notion de responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des employés, de définir la GRH dans une perspective de RSE/DD, et de situer ces concepts dans le cadre de la gestion des entreprises, il convient de mettre en évidence la pensée des praticiens concernant le rôle de l'entreprise et le statut de l'employé dans le système de production.

Le rôle de l'entreprise. Si l'on en croit la position que soutiennent les praticiens québécois, la GRH dans une perspective de RSE/DD (GRH-RSE/DD) ne remet pas en question l'objectif de rentabilité des entreprises, mais met l'accent plutôt sur leurs responsabilités à l'égard de leurs employés. Le rôle de l'entreprise consiste ainsi à réaliser à la fois une performance financière et une performance sociale. En d'autres termes, les entreprises socialement responsables, pour répondre à ce titre, doivent tenir compte du bien-être de leurs employés dans la poursuite de leurs objectifs financiers. Ce faisant, la GRH-RSE/DD vise un double objectif, à savoir satisfaire simultanément l'intérêt des employés et celui de l'entreprise. La manière dont les acteurs du milieu se représentent la GRH-RSE/DD procède d'une réflexion mûrie concernant l'humain qui est l'acteur productif et son statut au sein du système de production. À ce sujet, il est possible de dégager deux principes fondamentaux sur lesquels repose la GRH-RSE/DD : (1) la réhabilitation de l'humanité de l'employé et (2) l'employé comme capital de l'entreprise.

Réhabiliter l'humanité de l'employé. L'entreprise socialement responsable assume la responsabilité du bien-être de ses employés. Si on réfère à la dimension éthique, sa gestion des ressources humaines est fondée sur la reconnaissance et le respect de l'humanité de l'employé. Elle est alors solidement enracinée dans des principes moraux qui traduisent la nécessité de protéger les droits fondamentaux de l'être humain, tels qu'affirmés par la Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948). La GRH-RSE/DD est donc celle qui : (1) respecte l'intégrité physique et mentale (sécurité de la personne); (2) assure l'égalité des droits (absence de discrimination) et; (3) procure des conditions de travail satisfaisantes (heures de travail, rémunération permettant de maintenir un niveau de vie acceptable, etc.).

L'employé comme capital de l'entreprise. Comme le soutiennent les praticiens, dans la perspective de la responsabilité sociale, l'entreprise conserve son droit légitime de faire des profits. La GRH-RSE/DD rompt cependant avec la conception traditionnelle du rôle de l'employé au sein du système de production et s'oppose du coup à la logique économique déterministe qui la sous-tend. Elle s'appuie plutôt sur une logique économique complexe qui établit un lien positif entre les coûts de GRH et la productivité et ce, à travers les comportements organisationnels.

Ainsi, dans la perspective de la responsabilité sociale de l'entreprise, la GRH rejette le postulat selon lequel l'employé constitue un coût de production qu'il faut réduire afin de maximiser les profits à court terme. Au contraire, l'employé

s'élève au rang d'avantage compétitif dans le contexte actuel de turbulence des marchés et de forte concurrence, où les compétences et leur développement constituent le fer de lance des entreprises. Pour les entreprises, c'est désormais à travers la qualité des employés que passe leur performance à long terme. L'employé domine ainsi le système de production comme la principale richesse, le capital créateur de valeurs pour l'organisation. Cette conception de l'« employé-capital » repose sur l'idée qu'il se renouvelle, prend de la valeur et contribue de diverses façons au succès de l'entreprise au cours de sa relation d'emploi. Les investissements réalisés en matière de GRH sont ainsi récupérés sous forme de productivité et de performance financière tout au long de la relation d'emploi, sa durabilité n'ayant d'égal que sa rentabilité.

Compte tenu de l'importance des compétences, la GRH-RSE/DD entend enrichir la relation d'emploi, s'adjoignant les employés les plus prometteurs et développant pleinement leur potentiel. Elle permet : (1) d'attirer les meilleurs employés; (2) de leur faire prendre de la valeur en les développant; (3) de les motiver à mettre leurs compétences au service de l'entreprise; et (4) de les retenir, en vue de conserver et consolider, à long terme, l'avantage compétitif de l'entreprise. Parce qu'elle conçoit l'employé comme un capital plutôt qu'un coût de production, la GRH-RSE/DD est ancrée dans les notions d'apprentissage et d'adaptation aux changements ainsi que celle de sécurité d'emploi. Elle fait également appel à la notion d'accomplissement de soi, en réunissant les conditions favorables à l'utilisation pleine et entière des compétences des employés. Ce faisant, la GRH-RSE/DD vient inscrire l'humain dans la performance économique durable des entreprises, celle-ci faisant écho à la relation d'emploi durable.

Compte tenu de la nature et du statut de l'employé au sein du système de production, il est possible de définir la nature des responsabilités sociales que l'entreprise doit assumer à l'égard de ses employés ou, en d'autres termes, la notion de « bien-être des employés ». Celle-ci s'articule à travers quatre dimensions : (1) la sécurité (de la personne et du plan économique); (2) le respect et l'égalité des droits; (3) le développement des compétences; et (4) l'accomplissement de soi. Aussi, dans une perspective de RSE/DD, la gestion des ressources humaines doit viser ces dimensions. Sachant que la gestion des ressources humaines a pour objectif la réalisation de la mission de l'organisation, comment cela peut-il se concrétiser ?

5.2.2. Comment concilier la performance financière et la performance sociale ?

La relation GRH-RSE/DD contribue à la fois au bien-être des employés et de l'entreprise. Or, il semble exister a priori un conflit entre leurs intérêts respectifs. À brève échéance, l'adoption de pratiques qui supportent une démarche de RSE/DD, en raison de ses coûts, entraînerait une réduction de la performance

financière des entreprises. Dans cette logique de gestion à courte vue, la GRH qui se prétend socialement responsable ne peut que démontrer une volonté de rétablir l'équilibre entre l'économique et le social, équilibre qui induit l'idée d'un compromis, où la performance sociale se réalise au détriment de la performance financière. Dès lors, la GRH-RSE/DD s'inscrit parmi les stratégies « gagnants-perdants », lesquelles sont vouées à l'échec et menacent à long terme la survie des entreprises dans un contexte économique hautement concurrentiel.

Au contraire, la GRH-RSE/DD crée un lien positif entre l'économique et le social, parce qu'elle contribue à améliorer la productivité de l'entreprise à travers l'accroissement du bien-être des employés. Cette façon d'appréhender l'interaction entre l'économique et le social repose largement sur le caractère stratégique des employés, c'est-à-dire le pouvoir qu'ils exercent sur la performance de l'entreprise à titre d'avantage compétitif et, en corollaire, leur volonté de joindre leurs efforts pour le bien-être de l'entreprise. En favorisant le bien-être des employés, les pratiques de GRH-RSE/DD stimulent leur volonté de contribuer au bien-être de l'entreprise. C'est donc à travers un processus de construction d'un engagement mutuel à agir dans l'intérêt de l'autre partie que la GRH-RSE/DD contribue à améliorer à long terme la performance financière de l'entreprise. Cette « gestion des volontés d'agir » suppose alors une liberté d'action et une GRH qui s'incarne dans des mécanismes de coopération plutôt qu'à travers des mécanismes de contrôle. En somme, la GRH-RSE/DD concilie la performance financière et la performance sociale interne des entreprises à travers le développement des compétences et de l'engagement.

La GRH-RSE/DD peut ainsi être assimilée à ce que l'on désigne dans la littérature scientifique comme le modèle de gestion à haute performance – ou dans la pratique comme la chaîne de création de valeurs – lequel allie précisément la performance financière et la performance sociale. Ses pratiques de gestion des ressources humaines dites « mobilisatrices » (high-involvement management practices, high-commitment practices) visent le développement des compétences et misent notamment sur le bien-être des employés pour susciter leur engagement afin d'assurer la flexibilité et la performance financière des entreprises (Becker & Gerhart, 1996; Godard & Delaney, 2000; Pfeffer, 1998; Way, 2002).

5.2.3. Qu'est-ce que la GRH dans une perspective de RSE/DD au Québec ?

Sans prétendre à l'existence d'un fort consensus quant à la définition précise de la GRH dans une perspective de RSE/DD au Québec, il est possible, à partir de l'expérience des praticiens et de leur conception de l'employé dans le système de production, d'en dégager les dimensions fondamentales. Rappelons que nous avons défini le bien-être des employés selon quatre dimensions : (1) la sécurité (de la personne et du plan économique); (2) le respect et l'égalité des droits; (3) le développement des compétences; et (4) l'accomplissement de soi. Sous ce

rapport, la GRH-RSE/DD est celle qui consiste à travers différentes politiques et pratiques (1) à PROTÉGER les employés; (2) à RECONNAÎTRE justement leur valeur (potentiel, compétences, contributions); et (3) à la faire CROÎTRE. Dans la mesure où l'accroissement du bien-être des employés les incite à développer pleinement leur potentiel et à contribuer de façon pleine et entière au succès de l'organisation, la GRH-RSE/DD assume son rôle au sein de l'entreprise.

Ainsi, la GRH-RSE/DD procède d'une façon différente d'appréhender la relation d'emploi et s'articule autour de quatre dimensions. Elle repose sur : (1) l'humanisation du travail (dimension éthique); (2) l'apprentissage (dimension évolutive); (3) le maintien d'une relation d'emploi durable (dimension temporelle); ainsi que sur (4) la liberté d'agir et la volonté d'utiliser pleinement ses compétences (dimension politique). On peut donc penser que, actuellement au Québec, la GRH-RSE/DD consiste en : un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines qui (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.

5.2.4. Quelles sont les pratiques de GRH-RSE/DD et quels sont les défis à relever

La GRH-RSE/DD renvoie à une série de pratiques de gestion des ressources humaines qui cherchent, à des degrés variables, à assurer le bien-être des employés. Parmi les pratiques qu'ont adoptées les entreprises québécoises en la matière, figurent notamment : (1) les mesures de prévention en santé et en sécurité au travail; (2) les mesures de conciliation travail/famille; (3) les pratiques de formation et de perfectionnement; (4) les pratiques de gestion de la diversité; (5) la réorganisation du travail qui optimise l'utilisation des compétences; (6) les pratiques de consultation et de participation aux décisions; et (7) les pratiques de partage d'information.

Bien que les initiatives en matière de GRH-RSE/DD puissent poser certaines difficultés dans leur application, il semble que les défis les plus importants se situent sur d'autres plans. Les praticiens soulignent d'abord le manque de volonté et la prudence dont font preuve de façon générale les entreprises en matière de GRH-RSE/DD. À leur avis, cela est principalement attribuable à un manque de connaissances concernant la nature de la GRH-RSE/DD, son importance du point de vue éthique et ses avantages pour l'entreprise à long terme. Le second défi à relever concerne la détermination des objectifs et le suivi des progrès réalisés. Selon les praticiens, des efforts doivent être déployés en vue de développer des instruments de mesure de la performance sociale et de déterminer des standards à

atteindre. Finalement, il s'avère important que davantage de recherches soient entreprises en vue de vérifier l'effet que produisent les diverses pratiques de GRH-RSE/DD sur la performance financière des entreprises.

5.2.5. Quels sont les avantages que procure la GRH dans une perspective de RSE/DD ?

Aux dires des praticiens, l'adoption de pratiques de GRH-RSE/DD permet aux entreprises de retirer des avantages directs et indirects. Les premiers se traduisent par une réduction des coûts. Par exemple, l'adoption de mesures de prévention en santé et en sécurité réduit les coûts associés aux problèmes de santé physique et mentale et conduit à une amélioration de la productivité. Un environnement de travail satisfaisant contribue à diminuer les coûts qu'entraînent les comportements contreproductifs (vol, sabotage, etc.) et ceux associés à l'absentéisme et au roulement de personnel. La formation des employés engendre une réduction des coûts de la non qualité (gaspillage, délais, image, etc.) et des coûts de supervision. En ce qui concerne les effets positifs indirects, la GRH-RSE/DD contribue à améliorer la productivité, la qualité des produits et des services et stimule l'innovation et ce, à travers l'engagement des employés. Elle contribue également à améliorer l'image de l'entreprise et facilite du coup le recrutement du personnel qualifié. Cet aspect se révèle particulièrement important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, lequel pose notamment des défis en matière de gestion de la relève.

5.2.6. La GRH dans une perspective de RSE/DD : simplement une saine gestion ?

Pourquoi l'engouement pour la GRH dans une perspective de RSE/DD est-il si récent ? N'est-ce pas là simplement une question de saine gestion ? Quel est l'apport des pratiques de GRH-RSE/DD à la réalisation des objectifs de GRH ? Le discours des praticiens québécois permet de dégager certaines pistes de réflexion en la matière.

Dans une perspective de RSE/DD, la GRH poursuit les mêmes objectifs que dans une perspective traditionnelle, soit contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation à travers des politiques et des pratiques visant à attirer et retenir le personnel possédant le niveau de compétence désiré, à développer leurs compétences selon les besoins présents et futurs de l'organisation et à les motiver à offrir un rendement élevé, et ce au moindre coût.

Or, le contexte externe et interne des organisations s'est progressivement modifié. Les changements de l'environnement posent de nouveaux défis, qui se traduisent par de plus grandes difficultés à réaliser les objectifs poursuivis. Et l'un des plus importants défis est lié au pouvoir accru de la main-d'œuvre. D'une part, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail accorde aux individus de plus grandes possibilités de choisir un employeur ou d'en changer sans avoir à faire notamment de compromis importants en matière de conditions de travail.

D'autre part, compte tenu de la concurrence accrue sur le marché des produits et des services et de la complexification des emplois attribuable à l'évolution technologique, la compétence des employés se situe désormais au cœur des systèmes de production. Les employés constituent un avantage concurrentiel en ce que la performance de l'organisation est fortement liée à leur compétence et à leur rendement. Bref, les employés ont acquis du pouvoir en raison de leur place centrale dans le système de production et de leur rareté. Ce faisant, de nouvelles pratiques de GRH doivent être adoptées en vue d'atteindre les objectifs d'attraction et de rétention, à savoir des pratiques qui assurent le bien-être des employés.

Il en va de même en ce qui concerne les objectifs de développement et de motivation. D'une part, les besoins présents et futurs des organisations en matière de compétence n'ont jamais été aussi élevés, ce qui demande des investissements et des initiatives nouvelles en matière d'apprentissage et de développement des compétences. D'autre part, la performance économique des organisations résulte de l'utilisation optimale des compétences, laquelle se traduit notamment en productivité, en qualité des services et en innovation. Or, amener les employés à contribuer pleinement au succès de l'organisation, compte tenu de la nature de ces contributions, exige de nouvelles façons de les motiver. Il faut dès lors envisager des pratiques qui visent à susciter volontairement leur coopération, c'est-à-dire stimuler leur désir de contribuer pleinement, plutôt que des mécanismes de contrôle (ex. : procédures standardisées, supervision directe). Et cette coopération volontaire ou engagement à l'égard de l'organisation est étroitement liée au sentiment d'être bien traité par l'employeur ainsi qu'aux possibilités offertes d'apporter une contribution importante.

En somme, la GRH dans une perspective de RSE/DD n'a pas pour effet de modifier les objectifs de GRH dans l'organisation (attirer, retenir, développer, motiver). La GRH-RSE/DD vient fixer davantage des objectifs liés au bien-être des employés. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'oeuvre, la GRH-RSE/DD permet de mieux réaliser les objectifs de GRH. Elle constitue donc un levier de performance économique, ce qui semble d'ailleurs lui conférer la popularité qu'on lui connaît aujourd'hui au Québec. En ce sens, elle devient aujourd'hui synonyme d'une saine gestion, compte tenu du pouvoir accru et des sources de pouvoir des employés. Il importe de souligner que le vocable de « saine gestion » est fortement contextuel puisque le sont également les ratios coûts/bénéfices liés aux pratiques de GRH. La GRH-RSE/DD n'est donc pas une mode, une gestion des ressources humaines qu'il est de bon ton d'adopter. Il s'agit plutôt d'une réponse cohérente aux changements de l'environnement.

6. VERS UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES RESPONSABLE ET DURABLE.

Nous proposons dans cette dernière section de fournir un cadre de référence et des pistes d'actions visant à articuler la GRH avec la RSE/DD. Pour ce faire, nous présentons d'abord une cartographie des pratiques de GRH qui supportent une perspective de RSE/DD dans le monde du travail (employés) pour ensuite synthétiser les bénéfices multiples d'ordre organisationnel, commercial et stratégique de l'adoption d'une perspective de RSE/DD. Nous argumentons ultérieurement le potentiel d'innovation pratique et théorique de la GRH suscité par les concepts de RSE et de DD ainsi que la contribution de la GRH à la mise en place d'une démarche de RSE/DD.

6.1 Cartographie des pratiques de GRH en fonction du lien d'emploi.

Afin de visualiser les pratiques de GRH dans une perspective de RSE/DD dans le monde du travail (employés), il apparaît pertinent de présenter une cartographie de ces pratiques (Figure 1). Elles sont regroupées en fonction de deux axes : (1) la temporalité du lien d'emploi, c'est-à-dire avant l'établissement du lien d'emploi, pendant le lien d'emploi et après sa rupture, et (2) la dimension du bien-être des employés visés par ces pratiques. Il est également pertinent de positionner, sur l'axe du lien d'emploi, les changements de l'environnement organisationnel et les défis qu'ils posent dans la poursuite des grands objectifs de GRH, soit attirer, retenir, développer et motiver.

Une première constatation réside dans le fait que les pratiques de GRH-RSE/DD contribuent à la fois à favoriser le bien-être des employés (par définition) et à relever les défis que posent les changements de l'environnement en matière de GRH. Par exemple, les programmes d'équité en matière d'emploi, parce qu'ils visent à supprimer la discrimination systémique, contribuent à assurer l'égalité des droits des individus et à favoriser leur bien-être. Cela renforce l'image de bon citoyen corporatif de l'entreprise et accroît du coup sa capacité d'attraction, l'assurant ainsi d'un plus large bassin de candidatures qualifiées. Ces programmes permettent également à l'entreprise de mesurer plus rigoureusement les compétences des candidats et leur potentiel de développement afin d'embaucher les meilleurs. Cela se révèle particulièrement important compte tenu, d'une part, de l'importance que prennent les compétences et, d'autre part, de la rareté, sur le marché du travail, de la main-d'œuvre qualifiée.

De plus, on constate que pour mieux relever les défis en GRH, les entreprises peuvent adopter des pratiques qui agissent sur les différentes dimensions du bien-être des individus, que ce soit avant, pendant ou après l'existence du lien d'emploi. Ce qui offre une gamme de pratiques de GRH-RSE/DD diversifiées tant par leur objet ou leur objectif, que par leur temporalité. Aussi, les nouveaux

défis en matière de GRH semblent avoir créé un nouvel intérêt pour l'adoption de pratiques à mettre en œuvre avant l'établissement du lien d'emploi et après sa rupture. En ce qui concerne les pratiques en amont du lien d'emploi, on voit notamment l'apparition d'initiatives axées directement sur le marché du travail et destinées à accroître le nombre de candidats qualifiés dans le futur (ex. : partenariats avec les institutions d'enseignement). Dans la même veine, les entreprises commencent à adopter des pratiques qui aident les individus, après la rupture du lien d'emploi, à conserver une valeur sur le marché du travail (ex. : programmes d'employabilité) et à l'exploiter (ex. : programmes de réaffectation et de placement).

6.2 Les bénéfices attendus de l'adoption d'une perspective RSE/DD en GRH.

L'adoption d'une perspective de RSE ou de DD dans la gestion des ressources humaines est associée à des bénéfices multiples d'ordre organisationnel, commercial et même stratégique. Ces bénéfices sont directement tributaires du nouveau contexte dans lequel évolue l'entreprise, qui fait que celle-ci n'a d'autre choix que de s'ouvrir à des préoccupations inédites non seulement au chapitre de l'environnement par exemple, mais aussi à celui des personnes, de leurs besoins et de leurs attentes.

Ce contexte est décrit par les praticiens comme une véritable crise de confiance des entreprises. Celles-ci souffrent d'une perte de légitimité, et font face à des revendications de la part de groupes de pression tout en étant scrutées par les médias et évaluées par les agences de notation. Les employés nourrissent simultanément de nouvelles attentes à l'égard de l'entreprise, résultat d'un changement de valeurs ou d'aspirations, mais aussi du modèle de développement auquel ils participent et dans lequel ils évoluent.

Figure 1 : Cartographie des pratiques de GRH visant le bien-être des employés

<i>Changements de l'environnement organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rareté de la main-d'œuvre ▪ Changements des caractéristiques et des attentes de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mondialisation et concurrence accrue ▪ Évolution technologique et complexité accrue des emplois ▪ Changements des caractéristiques et des attentes des RH 	
<i>Défis posés en GRH</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attirer des RH du niveau de compétence désiré ▪ Promouvoir une bonne image corporative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les compétences ▪ Utiliser de façon optimale les compétences ▪ Susciter l'engagement, la motivation et la mobilisation ▪ Encourager l'innovation ▪ Retenir les RH, maintenir une bonne image corporative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préserver une bonne image corporative



Dimensions du bien-être des employés	Lien d'emploi		
	Avant	Pendant	Après
Respect des droits fondamentaux : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrité physique et mentale ▪ Égalité des droits ▪ Conditions de travail satisfaisantes 	Programme d'équité en matière d'emploi Programme de gestion de la diversité	Programme d'équité en matière d'emploi Programme de gestion de la diversité Prévention en santé & sécurité Salaire équitable et avantages sociaux Conciliation travail/famille	Régime de retraite
Développement des compétences et maintien d'une relation d'emploi durable	Partenariat avec des institutions d'enseignement	Formation et perfectionnement Rotation de postes et polyvalence Mentorat Sécurité d'emploi	Programme d'employabilité
Accomplissement de soi		Réorganisation du travail optimisant l'utilisation des compétences Équipes de travail, Projets de solidarité Consultation et participation aux décisions Pratiques de partage d'information Pratiques de reconnaissance et rémunération liée au rendement	Programme de réaffectation et de placement

Par conséquent, les politiques de RSE ou de DD déployées dans le domaine des ressources humaines sont présentées par les praticiens comme ayant d'indéniables avantages qui se traduisent surtout en termes organisationnels au Québec, et en termes réputationnels en France. Ce qu'on peut constater à l'analyse des propos tenus par les praticiens québécois, c'est qu'une bonne part des bénéfices attendus des pratiques de RSE et de DD en gestion des ressources humaines s'apparentent en fait à de la bonne gestion, et visent en fin de compte l'optimisation de la performance organisationnelle et donc, par voie de conséquence, la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Du côté de la France, on met davantage l'accent sur les bénéfices en termes d'image et de réputation, et sur l'impact positif que ces bénéfices apporteront à la GRH en particulier. Ces perspectives différenciées viennent expliquer la nature des pratiques mises de l'avant dans chacun des pays. Les praticiens du Québec ont davantage insisté sur les mesures de RSE touchant directement les employés et la gestion à l'interne, tandis que les praticiens de France se sont attardés sur des mesures que l'on peut qualifier d'externes, c'est-à-dire de partenariat, de mécénat et d'engagement au chapitre des grands défis humains statués par les instances de l'ONU (volonté de contribuer aux Objectifs du millénaire ou adhésion au Pacte mondial).

De façon plus spécifique, les premiers bénéfices des politiques de RSE et de DD en regard de la gestion des ressources humaines s'attachent à l'attraction et à la rétention des employés. Ces deux aspects sont des thèmes très actuels de la GRH en raison notamment du défi que pose la structure démographique des prochaines années. Pour les praticiens, il est évident que la jeune génération est très sensible aux thèmes du DD, mais aussi qu'elle n'a pas le même rapport au travail qu'autrefois. Attirer et retenir cette main d'œuvre suppose donc que l'image de l'entreprise ne soit pas entachée par quelque scandale. Il faut aussi que l'organisation, de par son comportement exemplaire en matière d'environnement, de droits humains, d'équité etc., puisse être synonyme de fierté pour l'employé. L'attraction et la rétention sont donc tributaires d'une excellente réputation de l'entreprise, mais aussi, comme le rappellent surtout les praticiens québécois, d'un environnement de travail en harmonie avec la personne humaine et ses aspirations. Comme disait un praticien : « si vous n'arrivez pas à créer un environnement de travail stimulant, je ne sais pas où vous allez trouver les ressources dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. (...) L'offre doit être stimulante, gratifiante, parce que les gens vont faire le choix de travailler ailleurs ». Mais les jeunes pourraient exiger encore davantage, telle qu'une certaine démocratie au travail.

Les pratiques de RSE et de DD en matière de GRH déployées en interne ont aussi des impacts bénéfiques en termes de coûts. Toutes les questions de santé et de sécurité se traduisent directement dans les résultats financiers de l'entreprise, et plus largement, les politiques susceptibles de réduire l'absentéisme, le stress au travail, l'épuisement permettent d'éviter des coûts à l'organisation. Mais il y a aussi les relations de travail et les rapports aux syndicats dont une gestion peu

sensible, en terme de RSE (qualité de la rémunération, équité, transparence) peut se traduire par d'importants coûts non seulement directs (arrêt de la production), mais organisationnels (motivation des employés), et réputationnels (image de l'entreprise).

Simultanément, ces bénéfices se concrétisent dans des impacts positifs tels que l'engagement, la loyauté et la motivation, non seulement pour les pratiques internes prisées par les praticiens québécois, mais également pour les initiatives externes (programmes de mécénat et de bénévolat de l'entreprise à la disposition des employés) présentées par les praticiens français. L'un d'eux explique que l'engagement des salariés est crucial dans une période de crise de confiance, et que la responsabilité sociale est un moyen de remettre les salariés en harmonie avec l'organisation. L'ambition des praticiens québécois s'articule autour de l'idée d'une hausse potentielle, grâce aux politiques de RSE et de DD, du taux d'engagement qui oscille généralement autour des 30%, et qui pourrait se traduire par une mobilisation extrêmement bénéfique pour l'organisation. Comme le dit l'un d'eux : « dans le fond, ce qu'on veut, c'est créer de l'engagement, parce que l'engagement, normalement, ça se traduit en profitabilité ».

Cet engagement participe plus largement à un ensemble de comportements performants qu'on espère stimuler par les pratiques de RSE et de DD. Or, ces comportements performants peuvent avoir, tout spécialement dans les entreprises en lien direct avec le consommateur final, un impact sur les relations à la clientèle et la perception que celle-ci a de l'organisation : « étant une entreprise axée sur la clientèle (...) on voit de plus en plus que l'expérience que les clients ont passent par les expériences que les employés peuvent avoir. Si les employés sont heureux (...) tu as une bonne chance pour que ton indice de satisfaction de la clientèle puisse progresser ». À ce chapitre, il n'y a pas de doute que la gestion des coupures de personnel peut avoir un impact auprès de la clientèle, et un praticien note à ce propos l'intérêt des mesures de formation qui auront permis aux employés licenciés d'augmenter leur employabilité.

Plus prosaïquement, rappelons que l'employé est aussi un client, il participe donc aux parts de marché pour lesquelles l'entreprise lutte. Mais comme nous l'évoquions plus tôt, c'est également un citoyen; il est donc affecté par l'image de l'entreprise et préoccupé par les défis humains lorsqu'il œuvre à l'intérieur de l'entreprise.

Même s'ils ont davantage insisté sur les pratiques externes qui peuvent sembler moins centrales que les pratiques discutées par les praticiens québécois, les praticiens français ont insisté sur l'importance d'arrimer les mesures de responsabilité sociale au cœur du métier de l'entreprise et de revoir l'ensemble des pratiques de l'entreprise à la lumière des défis du DD. En ce sens, la RSE et le DD se présentent comme des occasions d'innovations des politiques et des pratiques de l'entreprise. Cet impact positif s'observe tout autant chez les praticiens québécois qui relatent certaines innovations organisationnelles mises en place à l'occasion du déploiement de nouvelles politiques de responsabilité.

À l'analyse des propos des praticiens, force est de constater que les pratiques de RSE et de DD sont présentées comme « tout bénéfice », et que ces bénéfices sont de nature organisationnelle et financière. Il n'a pas été fait allusion dans les événements auxquels nous avons participé aux coûts financiers ou organisationnels de ces pratiques. On n'a guère fait allusion non plus aux bénéfices externes à l'organisation, tels que la cohésion et l'harmonie sociale, l'intégration des immigrants, ou le mieux être (pour lui-même) de l'employé. Ceci nous conduit à penser que davantage qu'un diagnostic serré, l'adéquation entre pratiques de RSE et de DD d'une part et bénéfices financiers (ou création de la valeur pour l'actionnaire) d'autre part, tiennent peut-être d'abord et avant tout d'un discours organisationnel de promotion de ces pratiques destiné à la direction et au management. Sans nier que ces bénéfices puissent exister, il est clair que leur comptabilité pose de tels défis méthodologiques qu'on pourrait bien devoir rester dans l'incertitude quand à leur nature et leur ampleur réelles, ce qui est le cas d'autres éléments en gestion des ressources humaines tels que la formation par exemple. Le fait que les gestionnaires ne s'attardent qu'aux bénéfices organisationnels est aussi révélateur des visées d'un discours vraisemblablement moins orienté vers l'externe que vers l'organisation et les gestionnaires. Enfin, il est indéniable que les contours des pratiques de RSE et de DD ont changé, même si elles sont présentées par certains comme n'étant « que » de la bonne gestion. Les contours de celles-ci se sont modifiés compte tenu du contexte, qu'il s'agisse de la démographie et des défis qu'elle pose pour les organisations, des nouvelles attentes des employés qui entrent sur le marché du travail, de la position et du rôle qu'occupe désormais l'entreprise dans la société et des défis auxquels fait face l'humanité en matière d'environnement, mais aussi de sécurité etc.

6.3 La difficile réconciliation des rationalités économique et sociale de la GRH.

Diverses avenues ont été explorées pour établir les retombées de la RSE sur la GRH. Un pas est franchi lorsque les compagnies veulent désormais se faire reconnaître pour leur bonne gestion des personnes au moyen des concours « d'employeurs de choix ». Une telle démarche exerce une incidence positive sur la réputation organisationnelle. Le discours corporatif exprime le souci de la reconnaissance envers les employés. La RSE oriente les pratiques RH sur cet équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue (l'estime, le respect des droits des employés, les rétributions monétaires, les perspectives de santé et de sécurité au travail, le sentiment de compétence). En traduisant ces éléments observables dans la relation quotidienne entre le salarié et son milieu de travail, la RSE permet de constater que le respect des préceptes d'une saine gestion des personnes peut entraîner des conséquences positives sur la santé organisationnelle, la qualité de vie et la société en général. Pourtant, cette

signification de la RSE comme reflet des rapports sociaux dans l'organisation n'est pas assez prise en considération dans la majorité des entreprises. L'avidité des détenteurs de capitaux, le resserrement des conditions d'exécution du travail, les exigences démesurées de plusieurs employeurs sans une contrepartie équitable pour les salariés imposent tôt ou tard des coûts sociaux importants. Les récentes années de frénésie managériale n'ont pas altéré que le bien-être et la santé des travailleurs, elles ont aussi terni la crédibilité des décideurs dans tous les secteurs d'activités. La tâche la plus délicate des dirigeants est de favoriser des arrangements fructueux reposant sur la rencontre des rationalités économique et sociale de la GRH.

La majorité des modèles stratégiques en gestion des ressources humaines tente d'établir le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Le défi repose sur la démonstration que l'alignement des pratiques de ressources humaines avec la stratégie organisationnelle produit des gains importants en matière de performance organisationnelle. L'appréciation de la contribution de la GRH aux objectifs stratégiques s'appuie sur une lecture des indicateurs économiques de l'entreprise. À l'intérieur de cette perspective stratégique, les chercheurs postulent qu'une meilleure utilisation des ressources humaines favorise l'avantage concurrentiel de l'entreprise afin de réagir rapidement à la conjoncture économique (Guest, 2002). Les employés sont ainsi perçus comme des ressources utilitaires que l'on peut coordonner au même titre que les ressources technologiques en fonction des exigences de l'organisation et des efforts d'ajustement à faire pour demeurer compétitif sur le marché économique. La GRH devient une initiative managériale pour accroître le contrôle et l'efficacité organisationnelle à l'aide d'une meilleure utilisation des ressources humaines (Wright, Gardner & Moynihan, 2003). Cette vision de la GRH incorpore le contrôle des coûts de la main-d'œuvre, la flexibilité de l'organisation du travail, l'impartition, la réingénierie des processus, la mesure systématique de la performance (sous la forme d'indicateurs de performance et de tableaux de bord de gestion) et les formules de rémunération incitative ou variable.

Cette rationalité économique de la GRH permet donc d'envisager les employés comme une ressource utilitaire à gérer dans la même foulée que les autres ressources organisationnelles. La GRH charpente la volonté des employés de s'adapter aux intérêts de l'organisation qui se rapportent à l'excellence économique et à la performance supérieure. Tandis que l'on devrait configurer les organisations pour les adapter aux capacités humaines, il semble qu'actuellement les capacités humaines doivent s'ajuster continuellement aux intérêts économiques de l'organisation (Guest, 2002). Les employés doivent s'identifier complètement aux valeurs et aux finalités organisationnelles selon les termes de l'entreprise. Le contrôle du système de ressources humaines demeure toujours entre les mains de l'employeur. Est-il réellement possible d'invoquer le partenariat avec les employés lorsque l'employeur peut décider unilatéralement

de fermer l'entreprise ou de fusionner avec une autre organisation?

Cette approche de la gestion stratégique des ressources humaines fondée sur des impératifs économiques comporte des limites. Les modèles stratégiques de GRH semblent se concentrer exclusivement sur la rationalité économique qui valorise la valeur ajoutée. Ces modèles stratégiques de la GRH doivent également insister sur la rationalité sociale qui s'appuie sur des valeurs de justice organisationnelle (équilibre judicieux entre les enjeux organisationnels et la vie personnelle des employés), de légitimité (l'acceptation de l'organisation par la communauté), de solidarité (support auprès des employés) de participation des acteurs de l'entreprise (tenir compte du point de vue de chaque acteur) et de relations durables entre les parties prenantes. Le maintien de ces relations avec les parties prenantes est une fin en soi. Il n'y a pas que la maximisation de la performance qui compte. Les pratiques de GRH doivent donc dépasser la perspective économique et tenir compte également de la dimension socio-politique de l'environnement sociétal. La rationalité sociale de la GRH implique notamment la reconnaissance des employés en tant qu'acteurs. Ces employés sont des citoyens qui possèdent un droit à un traitement juste et équitable, un droit de parole ainsi qu'un droit de participer à l'amélioration de leur milieu de travail. La démarche de la responsabilité sociale doit être supportée par des pratiques de GRH qui valorisent le rôle de la légitimité et de la justice organisationnelle à l'intérieur d'une nouvelle conception élargie de la performance organisationnelle. Les rationalités économique et sociale sont requises afin d'assurer la pérennité organisationnelle à long terme (Paauwe, 2004).

Tandis que l'organisation du travail s'est resserrée au détriment de la qualité de vie des travailleurs et que les exigences des employeurs se sont accrues en termes d'effort, de flexibilité et d'engagement, les emplois réguliers offrant de bonnes conditions et une certaine pérennité se sont effrités. Les employeurs ont simultanément alourdi les contributions et allégé les rétributions auprès des employés au point de susciter des questions délicates sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises. La détérioration des relations humaines dans les milieux de travail va à l'encontre des enseignements reçus et des saines pratiques en matière de gestion d'entreprise.

Le resserrement des conditions d'exécution du travail et des exigences des employeurs sans une contrepartie équitable pour les salariés, n'est pas étranger à la perte d'engagement organisationnel, à la détresse psychologique des travailleurs, à la persistance des conflits en milieu de travail, à l'absentéisme, au roulement du personnel, à la démotivation au travail, à la manifestation des comportements « contre-productifs » et à l'essoufflement des employés (Vinet, 2004). Les coûts économiques et sociaux de ce dérapage deviennent insupportables, tant pour les travailleurs que pour les entreprises. Ces coûts humains se reflètent de toute façon sur la productivité des entreprises. Il y a un prix « santé » qu'il faut payer pour obtenir un gain rapide de productivité ou un avantage concurrentiel à court terme. Il peut également y avoir un prix

« productivité » à payer lorsque les transformations organisationnelles sont improvisées ou effectuées sans tenir compte des aspirations des travailleurs.

De la rationalisation des effectifs à l'employé jetable, de l'intensification du travail à l'employé brûlé, il est temps d'agir autrement, de renverser les tendances, de poser des gestes qui redonnent de la crédibilité au slogan affirmant que les ressources humaines sont les ressources les plus précieuses de l'entreprise.

La théorie des ressources (resource based view of the firm) peut vraisemblablement orienter l'intégration des valeurs et des principes de la démarche de responsabilité sociale aux pratiques de GRH. Elle représente un des principaux apports ayant trait au développement des ressources humaines comme moyen pour l'entreprise de se doter d'un avantage concurrentiel. Cette théorie, qui se base sur la mise en valeur des ressources de la firme, postule que l'entreprise qui dispose de ressources internes rares, valables, inimitables et non remplaçables se crée un levier permettant de développer ses compétences-clés, d'être performante et de se démarquer de la concurrence. Les ressources internes d'une entreprise sont constituées de son capital humain, c'est-à-dire des compétences des ressources humaines et de la capacité d'apprentissage de ces mêmes ressources ; de son capital social qui se manifeste notamment par les pratiques de responsabilité sociale; de son capital organisationnel (i.e. ses processus, ses technologies, ses bases de données) et enfin de son capital intellectuel (i.e. ses savoirs procédural et déclaratif) (Pfeffer, 2005; Pfeffer & Veiga, 1999). À la lumière des propositions de la théorie des ressources, il est possible d'affirmer que les politiques et les pratiques de GRH cohérentes avec les principes et les valeurs de responsabilité sociale peuvent permettre à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents (Paauwe, 2004).

Malheureusement, la rationalité sociale de la GRH a été sous-estimée par la communauté scientifique et professionnelle (Zappalà, 2004 ; Winstanley & Woodall, 2000). Pourtant, les premiers modèles de GRH dont celui de Beer *et al.* (1984) soulignent que la GRH doit non seulement se préoccuper du bien-être organisationnel mais doit également faire la promotion de l'éthique en milieu de travail, du bien-être des acteurs, de la responsabilité sociale et de la société en général. Les auteurs insistent sur la primauté du modèle des parties prenantes (stakeholders) par rapport aux actionnaires. L'organisation doit tendre à satisfaire l'ensemble des parties prenantes incluant les employés. Cette préoccupation pour le bien-être des employés dans le débat GRH apparaît controversée à la lumière des bouleversements économiques que subissent actuellement les organisations. Dans les nombreuses études sur la contribution de la GRH à la performance organisationnelle ainsi que sur la nature des meilleures pratiques en GRH (Huselid, 1995 ; Purcell, 1999), le traitement éthique et le bien-être des employés s'avèrent aussi importants que la dimension économique de la GRH. Le système économique ainsi que les organisations existent pour servir les besoins humains et sociaux et non l'inverse.

L'obsession de compétitivité sur les coûts qui a marqué la gestion des organisations durant la dernière décennie a incité de nombreux décideurs à reléguer au second plan les aspects sociaux de la gestion des personnes (Vinet, 2004). Une contribution-clé ou la « valeur ajoutée » de la GRH consiste à favoriser une intégration productive et durable des systèmes technique et social de l'organisation. Les principes de responsabilité sociale permettent de recentrer la GRH dans les organisations au moyen de plusieurs objectifs d'opérations : (1) attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée ; (2) la former adéquatement pour les besoins de l'entreprise et lui permettre de développer ses habiletés ; (3) motiver les employés pour une contribution optimale et durable; et (4) les évaluer et sanctionner leurs mérites dans une relation de travail empreinte de respect et d'attentes réciproques raisonnables. La gouvernance d'entreprise redevient une question sociale plutôt qu'une simple réponse au marché. C'est en ce sens que des entreprises, de plus en plus nombreuses, ont appris à rendre des comptes publiquement, en matière de protection de l'environnement tout d'abord, mais aussi en matière de bonne gestion des personnes, de transparence à l'égard des petits actionnaires et de reconnaissance envers leurs salariés.

Les études scientifiques dans le secteur des relations industrielles mettent également en évidence le rôle essentiel de la participation et de l'implication des travailleurs dans la gestion efficace des entreprises. Les auteurs amorcent une analyse de la démocratie industrielle, du partage du pouvoir et de l'équilibre fragile des rapports entre le capital et le travail. Compte tenu de l'inégalité du rapport de force entre les acteurs sociaux, quelques auteurs ont déjà exploré les notions de responsabilité sociale et de justice dans la littérature sur les relations industrielles (Flanders, 1970). Ces variables sont au cœur de l'approche des parties prenantes. Malheureusement, ces notions n'ont pas eu de retombées immédiates pour les organisations. Les termes « orientation stratégique », « contrôle », « flexibilité » et « performance individuelle ou collective » sont devenus des vecteurs importants pour les organisations. Les employeurs doivent également se préoccuper plus que jamais du bien-être des employés, du droit des employés à l'autonomie, à la dignité et à l'estime de soi en milieu de travail, de la frontière entre les exigences organisationnelles et la vie personnelle des employés.

La rationalité sociale de la GRH tente donc de répondre à ces défis. Dans le cadre d'un engagement réciproque entre l'employeur et les employés, les rapports de travail reposent sur des valeurs de justice, de transparence, de respect des différences individuelles et des besoins individuels, de marge de confiance, de gestion éthique des individus et d'équilibre travail/famille ou vie privée. La GRH vise à créer une forte culture organisationnelle qui endosse de telles valeurs tout en reconnaissant l'importance de la qualité des produits et services, de l'innovation, de la flexibilité organisationnelle et de la performance organisationnelle.

De plus en plus d'entreprises reconnaissent que la responsabilité sociale influence

positivement la performance financière, la réputation organisationnelle, la marge de confiance et la loyauté des consommateurs, les relations gouvernementales et l'accès au capital (Orlitzky *et al.* 2003). La responsabilité sociale traite également de plusieurs éléments associés à la GRH. En effet, les résultats de quelques études montrent que les organisations qui possèdent une performance sociale très satisfaisante développent une meilleure attraction organisationnelle auprès des postulants ainsi qu'une meilleure réputation organisationnelle (Luce *et al.*, 2001; Greening & Turban, 2000; Smith *et al.*, 2004; Turban & Greening, 1997).

Tout comme la qualité des produits et des services, la performance financière, l'innovation, la technologie et les caractéristiques de l'entreprise, la responsabilité sociale et les politiques de GRH sont considérées comme des indicateurs essentiels de la réputation de l'entreprise. Une bonne réputation contribue à augmenter les ventes, permet une meilleure pénétration des marchés et aide à bâtir une relation de fidélité avec la clientèle. De plus, la réputation organisationnelle peut constituer un pouvoir d'attraction auprès des investisseurs et permet à l'entreprise d'établir de meilleures relations avec la collectivité qu'elle sert et avec les pouvoirs publics (Nguyen & Lakhal, 2004 ; Rindova *et al.* 2005). Il faut donc soigner la réputation de l'entreprise, car celle-ci constitue un argument important dans le processus de conservation du consommateur, particulièrement lorsqu'il ne possède pas une information détaillée sur les produits et les services.

Malgré les conséquences positives de la performance sociale sur la réputation organisationnelle, l'attraction et la rétention du personnel ainsi que le moral des employés, la communauté scientifique et professionnelle n'a pas encore lié de façon systématique la responsabilité sociale et la gestion des ressources humaines. Pourtant, plusieurs chercheurs en relations industrielles et en gestion des ressources humaines ont antérieurement insisté sur la nécessité d'accorder une place de choix à la responsabilité sociale au moment de l'analyse des enjeux en gestion des ressources humaines. Des études théoriques sont requises afin de pouvoir mieux intégrer les notions de responsabilité sociale et de gestion des ressources humaines. En effet, très peu d'études ont exploré la réaction des employés à l'égard des pratiques de gestion des ressources humaines. Les professionnels en ressources humaines doivent donc s'impliquer dans la prise de décision et l'implantation des politiques et des pratiques de responsabilité sociale. Parmi les pratiques de gestion susceptibles de guider l'intégration des pratiques de responsabilité sociale à la gestion des ressources humaines dans les organisations, nous pouvons noter les suivantes : (1) utiliser la responsabilité sociale pour fournir à la gestion des ressources humaines une âme et un cœur ; (2) s'assurer que la responsabilité sociale est alignée vers les objectifs organisationnels de manière à accroître l'engagement, la motivation et la marge de confiance des employés ; (3) valoriser la contribution des employés dans la communauté ; (4) intégrer les politiques et les pratiques de responsabilité sociale dans les processus de transformation organisationnelle ; (5) équilibrer les besoins

organisationnels et les besoins individuels ; (6) traduire les stratégies de responsabilité sociale dans les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines; et (7) sensibiliser l'ensemble des acteurs organisationnels aux enjeux de la responsabilité sociale.

Le professionnel en ressources humaines ne peut pas se concentrer exclusivement sur les critères économiques d'efficacité, d'efficience ou de flexibilité organisationnelle. Il doit se préparer à remettre en question la vision économique à court terme de certaines décisions organisationnelles de manière à préserver à long terme les intérêts de chaque partie prenante. L'efficacité organisationnelle a des retombées appréciables pour chacun des acteurs. Le professionnel en ressources humaines doit faciliter l'intégration des principes de la responsabilité sociale aux multiples pratiques de GRH à l'aide d'actions qui visent à accroître notamment : (1) la marge de confiance de toutes les parties prenantes à l'égard de la direction et des actionnaires; et (2) la volonté des acteurs à s'engager dans les transformations organisationnelles. La valorisation de la responsabilité sociale par le professionnel en ressources humaines produit plusieurs retombées positives pour les travailleurs dont : (1) une diminution des absences au travail ; (2) une meilleure santé psychologique parmi les acteurs de l'organisation ; (3) une volonté de produire un effort supplémentaire au travail ; (4) un engagement soutenu dans l'organisation ; (4) une plus grande satisfaction au travail; et (5) une meilleure rétention du personnel. Ce virage vers cette démarche de valorisation de la responsabilité sociale à l'intérieur des pratiques de GRH permet de créer ou de renforcer les atouts stratégiques qui assureront le développement de l'organisation (Zappalà, 2004).

En somme, la responsabilité sociale devient un avantage concurrentiel important pour une organisation qui désire attirer davantage de candidats potentiels, retenir les employés, améliorer la productivité et le moral des employés, et améliorer sa réputation organisationnelle (Brammer & Pavelin, 2006). La responsabilité sociale peut donc s'avérer un complément incontournable du système de GRH.

6.4 La contribution de la GRH au DD et à la RSE.

Concilier la logique d'efficacité économique avec les principes sociaux et environnementaux de la démarche de RSE/DD constitue à la fois la contribution et le défi les plus importants de la GRH. Malgré les différences culturelles concernant la définition des concepts de responsabilité sociale (RSE) et de développement durable (DD) en Europe et en Amérique du Nord, la GRH est au centre de l'implantation des politiques et des pratiques de RSE/DD dans les entreprises qui adoptent une stratégie de responsabilité sociale. Le rôle que joue la GRH dans les entreprises permet d'orienter, de communiquer, de former et d'intégrer les principes de la RSE/DD aux pratiques de GRH.

L'évolution du rôle de la GRH vers une perspective stratégique constitue une condition avantageuse pour les entreprises du monde industrialisé qui veulent

mettre en place des actions qui servent à promouvoir les principes de la RSE/DD dans l'entreprise et ce dans une perspective sociétale. La GRH dans une orientation stratégique vise à créer une forte culture organisationnelle qui endosse les valeurs de RSE tout en reconnaissant l'importance de la qualité des produits et des services, l'innovation, la flexibilité organisationnelle et la performance organisationnelle. Les études empiriques démontrent notamment que les organisations qui possèdent une performance sociale très satisfaisante développent une meilleure attraction organisationnelle ainsi qu'une forte réputation organisationnelle (Luce *et al.*, 2001; Greening & Turban, 2000; Smith *et al.*, 2004; Turban & Greening, 1997).

La mise en place d'une démarche de RSE/DD semble cohérente avec les prémisses du modèle de partenaire stratégique popularisé par Ulrich, (1997). En Amérique du Nord, le modèle de partenaire stratégique émane de : (1) la croissance et la complexité des organisations, lesquelles sont influencées par des modifications appréciables de l'économie (par exemple : économie du savoir, changement continu de l'environnement interne et externe de l'entreprise, importance de l'éthique dans le milieu des affaires); (2) la législation du droit du travail (flexibilité dans les relations de travail) et l'incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TCI) sur l'organisation du travail; ainsi que, (3) la volonté de considérer, dans le processus de détermination et d'implantation de la stratégie organisationnelle, les attentes des parties prenantes autres que celles qui étaient reconnues traditionnellement, par les actionnaires et les employés. Dans le modèle de partenaire stratégique, la GRH influence l'élaboration et le développement de la stratégie des affaires. Sa tâche centrale consiste à appuyer le développement de l'organisation au moyen de l'engagement des personnes et de la gestion du changement.

L'émergence de valeurs sociétales qui reflètent une nouvelle éthique du travail de la part des employés (comportements de bons citoyens organisationnels, mobilisation et performance) et des employeurs (valorisation du droit à la vie privée des employés, application des principes de justice organisationnelle, de respect de l'intégrité et du bien être des employés, rédaction d'un code d'éthique, définition de conditions convenables du travail) crée un nouveau territoire d'influence et d'actions pour les professionnels en ressources humaines en tant que partenaires stratégiques. Le service des ressources humaines peut vraisemblablement établir des politiques et des pratiques valorisant les principes de la RSE/DD afin de pouvoir attirer et conserver la main-d'œuvre dans l'entreprise. Une telle approche permet également d'accroître l'engagement organisationnel.

Les nouveaux arrivants sur le marché du travail, dans un contexte de mondialisation et de nouvelle économie, possèdent une sensibilité accrue à la légitimité des entreprises qui s'engagent à intégrer les principes et les valeurs de la RSE/DD dans les actions reflétant la stratégie organisationnelle. Dans ce contexte, c'est à la GRH dans son rôle de partenaire stratégique que revient la

tâche de l'harmonisation des trois dimensions de la définition de développement durable : l'économique, la sociale et l'environnementale (Gendron, 2005). Cette harmonisation peut se faire par : (1) la mise en application des principes déontologiques (code de conduite); (2) la mise en place des politiques et des pratiques de GRH valorisant les valeurs de RSE/DD, tout en acceptant les contradictions du métier (développement des compétences, flexibilité au travail, santé et sécurité au travail, enjeux socio-politiques); (3) la gestion du changement pour mener à bien la démarche d'implantation de RSE/DD; (4) le déploiement des actions de RSE/DD, le suivi, le reporting et la vérification des règles de jeux.

En somme, le caractère stratégique de la GRH devient un avantage important pour les organisations qui désirent s'engager dans une orientation de RSE/DD. Dans cette perspective, la GRH sera mieux orientée pour attirer davantage de candidats potentiels, retenir les employés, améliorer la productivité, mobiliser les employés et améliorer la réputation organisationnelle de l'entreprise. Le système de GRH dans une optique stratégique peut contribuer de façon significative à mettre en place les principes et les pratiques de responsabilité sociale dans une perspective qui vise à réconcilier d'une part son mandat de contribuer à l'efficacité économique de l'organisation et d'autre part de promouvoir l'équité sociale de sa mission qui se manifeste sous la forme d'une préoccupation à l'égard du bien-être de tous les employés.

CONCLUSION

Nous avons exploré l'articulation GRH-RSE/DD afin de comprendre de quelle manière la démarche de RSE/DD pouvait contribuer au renouvellement de la GRH dans son essence, son rôle et ses pratiques. Nous avons fondé nos analyses sur les débats tenus lors de deux tables rondes auxquelles ont respectivement participé des représentants d'entreprises québécoises et françaises provenant de différents secteurs industriels.

Nous avons constaté des différences importantes entre le Québec et la France. D'une part, lorsque les praticiens français se penchent sur le lien entre la GRH et la RSE/DD, quatre domaines retiennent leur attention : (1) le monde du travail (les employés); (2) le monde du marché (les clients); (3) la communauté (les communautés environnantes) et; (4) l'environnement. Les praticiens considèrent que la mise en œuvre des actions de RSE/DD passe par la GRH. De plus, il semble y avoir un consensus sur l'importance de la GRH dans (1) la mise en application des principes déontologiques; (2) la mise en place des programmes pour encourager les valeurs et les principes de RSE/DD dans l'ensemble de l'organisation; (3) le déploiement et le suivi des actions de RSE/DD dans le reporting et la vérification des règles du jeu; (4) le renforcement des pratiques de développement des compétences, de flexibilité au travail et de santé et sécurité au travail; et (5) la gestion du changement.

Il est clair que le concept de RSE/DD en France est tributaire de trois

préoccupations : (1) l'efficacité économique; (2) le respect de l'environnement et; (3) l'équité sociale. Le concept de développement durable en France s'appuie sur une forte composante politique où il existe une place pour appréhender le conflit entre les intérêts des différents acteurs de la société. Une entreprise socialement responsable est donc possible dans la mesure où (1) elle s'engage à défendre l'intérêt général de la société au-delà des intérêts particuliers; (2) elle défend une conception de la solidarité fondée sur une répartition plus équitable des ressources. L'entreprise ne se limite pas exclusivement aux actions philanthropiques ou de bienfaisance réparatrices; et finalement (3) elle préserve une conception de l'égalité et de la justice en donnant priorité aux plus vulnérables plutôt que de favoriser les plus forts et les plus compétents.

Les praticiens québécois qui se penchent sur le lien entre la GRH et la RSE, se concentrent sur les obligations de l'entreprise à l'égard de ses employés, à savoir la RSE dans le monde du travail. Par conséquent, le lien GRH-RSE semble se traduire par une gestion des ressources humaines qui vise le bien-être des employés ou en d'autres termes par une « gestion des ressources humaines socialement responsable ». La notion de bien-être des employés semble s'articuler autour : (1) de la sécurité (de la personne et au plan économique); (2) du respect et de l'égalité des droits; (3) du développement des compétences; et (4) de l'accomplissement de soi.

La relation GRH-RSE/DD vise à satisfaire simultanément l'intérêt des employés et celui de l'entreprise. Le lien GRH-RSE/DD introduit ainsi la performance sociale parmi les objectifs intermédiaires à atteindre en vue de réaliser une performance économique. Ce lien positif entre la performance sociale et la performance économique est possible, et constitue la condition de pérennité des deux types de performances, à travers la volonté des employés de contribuer pleinement au succès de l'entreprise (i.e. l'engagement). Et cela prend tout son sens dans le contexte actuel (spécialement le contexte démographique) où les conditions de l'environnement font en sorte que les employés ont un pouvoir accru et constituent une partie prenante importante. Cela semble d'ailleurs constituer l'une des conditions d'émergence de la RSE dans le monde du travail au Québec.

L'intégration entre la GRH et la RSE/DD dans les entreprises québécoises repose sur un ensemble cohérent de pratiques qui (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) encouragent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement et; (4) favorisent une relation d'emploi durable afin d'assurer la performance financière des entreprises à long terme.

En somme, des différences importantes, entre la France et le Québec, se dégagent sur trois plans : (1) l'origine de l'adoption des démarches RSE/DD; (2) l'étendue du rôle de la GRH dans cette démarche; (3) la nature des obligations qu'assument les entreprises à l'égard de leurs employés. D'abord, il semble que l'adoption

d'une démarche de RSE/DD en France soit étroitement liée à des valeurs sociales de justice et de solidarité. Toutefois, les bénéfices attendus du point de vue de l'image projetée y jouent également un rôle de premier plan. Au Québec, la démarche de responsabilité sociale (à l'égard des employés) se justifie davantage par ses conséquences positives sur la performance économique des entreprises. Deuxièmement, il semble que le rôle de la GRH dans la démarche de responsabilité sociale soit beaucoup plus étendu dans les entreprises françaises participantes que dans les entreprises québécoises. En France, les politiques et les pratiques de GRH visent à assurer le bien-être des employés (comme c'est le cas au Québec) mais également à assurer que les principes de responsabilité sociale et de développement durable (qui concernent les clients, les communautés avoisinantes et l'environnement) soient intégrés de façon cohérente à tous les niveaux d'opérations. Troisièmement, il semble que la RSE/DD à l'égard des employés dans les entreprises françaises passe surtout par l'humanisation du travail, c'est-à-dire le respect des droits fondamentaux de l'être humain (intégrité physique et mentale, égalité des droits, conditions de travail satisfaisantes). Au Québec, on semble concevoir le bien-être des employés de façon plus large, en mettant également l'accent sur la valorisation des employés à travers notamment des pratiques de développement des compétences et des pratiques favorisant l'accomplissement de soi.

Encore, nous constatons que dans sa forme actuelle, l'adoption des pratiques de responsabilité sociale et développement durable n'a pas véritablement réussi à intégrer la dimension humaine au centre des valeurs et des principes qui créent la culture de responsabilité sociale dans les organisations. Avec leurs spécificités, les entreprises québécoises et françaises que nous avons écoutées ne semblent guère réussir à abandonner : (1) la quasi-exclusivité accordée au modèle rationnel du management (les ressources humaines traitées uniquement d'une façon comptable; rationalité technico-économique; résultat à court terme; perpétuer et défendre la bonne parole managériale); et (2) la croyance que la poursuite de la performance excessive (profits, rendements, efforts, ou création de la valeur pour l'actionnaire) est non seulement « légitime », mais naturelle. Cette performance excessive ne semble pas produire de conséquences négatives sur les personnes et l'environnement aux yeux des gestionnaires et des actionnaires. Un tel constat contribue à l'idée que cette promotion des pratiques de responsabilité sociale et de développement durable relève davantage du discours managérial. La mise en application des principes de RSE/DD dans les pratiques de GRH demeure à l'état embryonnaire ou s'implante timidement dans les entreprises.

Au-delà des réflexions théoriques ou empiriques concernant les retombées de la RSE/DD sur la GRH, il est approprié de souligner quelques limites méthodologiques à notre étude. L'analyse s'appuie sur les résultats empiriques exploratoires de deux tables rondes composées d'un nombre très limité de praticiens provenant de quelques entreprises. La généralisation des conclusions s'avère donc limitée. Par ailleurs, la désirabilité sociale peut contribuer à colorer

la nature des données. Il est possible d'améliorer la généralisation des résultats dans le futur en les comparant à d'autres cas d'organisations engagées dans une démarche de responsabilité sociale et de développement durable. Les questions suivantes méritent d'être explorées: Quelles sont les représentations du lien entre « responsabilité sociale » et « gestion des ressources humaines » du point de vue des employés? Quel est le profil d'un professionnel de gestion des ressources humaines compte tenu des nouvelles attentes du marché du travail, de la position et du rôle qu'occupe l'entreprise dans la société et des défis organisationnels face à la protection de l'environnement et de la sécurité ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmad, S.J. (2006). From principles to practice: exploring corporate social responsibility in Pakistan. *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 115-129.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29, 20-27.
- Barrette, J. & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58, 427-453.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q. & Walton, R. (1984). *Managing Human Asset*. New York: Free Press.
- Black, L.D. (2006). Corporate Social Responsibility as Capability: The Case of BHP Billiton. *The Journal of Corporate Citizenship*, 23, 25-38.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradiction in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing – the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279.
- Benimadhu, P.P. (2006). Perspectives en matière de planification de la rémunération en 2007 : L'argent est-il en train de devenir roi et maître? Exposé du Conference Board du Canada, jeudi 2 novembre 2006 : Hyatt Regency Montréal : Montréal.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21, 1-25.
- Bouhris, A., Dubé, L. & Jacob, R. (2004). La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : Le cas d'Hydro-Québec. *Gestion*, 29, 73-81.
- Bouteiller, D. & Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. *Relations Industrielles*, 60, 3-28.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brammer, S.J. & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43, 436-455.
- Brun, J.-P. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Une analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88.
- Brundtland (1987). *Notre avenir à tous*. Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU (réédité par les Éditions du Fleuve à Montréal dans la province de Québec en 1989).
- Burke, R.J. & Cooper, C.L. (2006). *The human resources revolution: Why putting people first matters*. New York: Elsevier.
- Burke, R.J. & Cooper, C.L. (2000). *The organization in crisis*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Burke, R.J. & Cooper, C.L. (2004). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Burke, R.J. & Cooper, C.L. (2005). *Reinventing human resources management*. London: Routledge.
- Burke, R.J. & Cooper, C.L. (2006). *The human resources revolution*. London: Elsevier.
- Burke, R.J. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 18, 86-94.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16, 219-228.
- Caron, M.-A. & Gendron, C. (2007). La stratégie de communication des entreprises en matière de développement durable comme co-construction entre experts, ONG et chercheurs - Phase I, Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, no 02-2007, 23 p.
- Carrière, J. & Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: Une application des perspectives de contingence et de configuration. *Revue Canadienne des sciences de l'administration*, 22, 302-315.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.

- Champion, E., 2004. Analyse de discours de Monsanto (1970-2002): les dimensions sociales et environnementales dans le renouvellement de la légitimité institutionnelle de l'entreprise transnationale. *Mémoire de Maîtrise en sciences de l'environnement*, Université du Québec à Montréal, 174 p.
- Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.
- Colakoglu, S., Lepak, D.P. & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209-218.
- Conference Board of Canada (2004). *Hot HR issues for the next two years*. Ottawa.
- Cooper, C.L. & Burke, R.J. (2002). *The new world of work*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Cooper, C.L. (2006). The challenge of HRM in managing employee stress and improving well-being. In R.J. Burke & C.L. Cooper (2006). *The human resources revolution* (pp. 139-146). London: Elsevier.
- Daly, Herman E. 1990. "Toward Some Operational Principles of Sustainable Development", *Ecological Economics*, no 2, Amsterdam, p. 1-6.
- Dávila, J.C.; Dávila, C; Jiménez, A.; Rubio, M-I; Milanés, L. (2006) Sustainability of a Mining Company In Latin America's Turbulent Environment (1970-2003). *Monografías de la Facultad de Administración*, No 90. Universidad de los Andes, Bogotá-Colombia.
- De la Cruz Déniz-Déniz, M. & De Saa-Pérez, P. (2003). A resource-based view of corporate responsiveness toward employees. *Organization Studies*, 24, 299-319.
- De Serres, A. Gendron, C. & Ramboarisata, L. (2006) *Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale*, Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, no 16-2006, 170 p.
- Ehrhart, K.H., & Ziegert, J.C. (2005). Why are individuals attracted to organizations. *Journal of Management*, 31, 901-919.
- Ezzedeen, S.R., Hyde C.M. & Laurin K.R. (2006). Is strategic human resource management socially responsible? The case of Wegmans food markets, inc. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 295-307.
- Flanders, A. (1970). *Management and unions: The theory and reform of industrial relations*. London: Faber.
- Foucher, R. & Gosselin, A. (2004). Mettre en place une gestion de la relève : Comment procéder, quelles pratiques adopter? *Gestion*, 29, 38-48.
- Gendron, C. 2006. Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation, *Collection Pratiques et politiques sociales et économiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Gendron, C. 2005. Le Québec à l'ère du développement durable (dossier sur le développement durable). *Options politiques*, 9, 20-25.
- Gendron, C. & Revêret, J.-P. (2000.) *Le développement durable*. Économies et Sociétés, Série R, no 37, 111-124.
- Godard, J. & Delaney, J.T. (2000). Reflection on the high performance paradigm's: Implication for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 482-502.
- Grant, D. & Shields, J. (2002). In search of the subject: Researching employee reactions to human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 44, 313-334.
- Greening, D.W. & Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 254-280.
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Guest, D. (1999). Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9, 5-25.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee

- wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
- Hedge, J.W., Borman, W.C. & Lammlein, S.E. (2006). The aging workforce. Washington, DC: American Psychological Association.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jones, P., Comfort, D. & Hillier, D. (2005). Corporate social Responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 882-892.
- Kagnicioglu, D. & Kagnicioglu, C.H. (2007). Descriptive analysis of social standards for suppliers in top 100 fortune global 500 companies. *Journal of American Academy of Business*, 11, 330-337.
- Le Louan, J.-Y. & Wils, T. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Paris : Les éditions Liaisons.
- Lefkowitz, J. (2006). The constancy of ethics amidst the changing world of work. *Human Resource Management Review*, 16, 245-268.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Hampshire: Mcmillan.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employers knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-572.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lipietz, A. (1989). Choisir l'audace. Une alternative pour le XXe siècle, Paris : La Découverte.
- Luce, R.A., Barber, A.E. & Hillman, A.J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40, 397-415.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C. & Lee, T.W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15, 96-108.
- Nguyen, N. & Lakhal, S. (2004). Le renforcement de la réputation de l'entreprise. *Gestion*, 29, 11-18.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Paaue, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paré, G. & 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*, 32, 326-357.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19, 95-106.
- Pfeffer, J. & Viegas, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pozzebon, S. (2004). Les régimes de retraite sont-ils toujours avantageux? *Gestion*, 29, 30-37.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9, 26-41.
- Radin, T.J. (2004). The effectiveness of global codes of conduct: Role models that make sense. *Business and Society Review*, 109, 415-447.
- Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P. & Sever, J.M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48, 1033-1048.
- Saba, T. & Guérin, G. (2004). Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. *Gestion*, 29, 54-63.

- Saba, T. & Haines, V. (2003). Des cadres prêts à accepter une affectation internationale: Une question de profil ou de pratiques incitative ? *Gestion*, 27, 33-55.
- Saba, T. & Ménard, A. (2000). Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines: Déterminants, activités visées et efficacité. *Relations Industrielles*, 55, 675-697.
- Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice. *Relations Industrielles*, 60, 296-319.
- Smith, W.J., Wokutch, R.E., Vernard Harrington, K. & Dennis, B.S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? *Business & Society*, 43, 69-96.
- Steel, R.P., Griffeth, R.W. & Hom. P.W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16, 149-162.
- St-Onge, S. (2007). Vers des milieux de travail et une société plus favorable à la conciliation travail-famille. Dans M. Jézéquel (Ed.), *Les accommodements raisonnables: Quoi, comment, jusqu'où?* (pp. 165-202) Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- St-Onge, S., Haines, V., Aubin, I., Rousseau, C. & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30, 89-101.
- St-Onge, S., Magnan, M., Prost, C. & Biouele, S-P. (2003). Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale: L'art de jongler avec différentes perspectives. *Gestion*, 27, 41-55.
- Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text*. London: Thompson.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA : Correcting some British impressions. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 873-897.
- Touraine, A. (1969). *La société post-industrielle*. Paris : Denoël.
- Tremblay, M. (2006). La mobilisation des personnes au travail. *Revue Gestion* (collection «racine du savoir»). Montréal : HEC Montréal.
- Tremblay, M & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30, 37-48.
- Turban, D.B., & Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Union mondiale pour la nature (UICN), Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), Fonds mondial pour la nature (WWF). (1991). *Sauver la planète. Stratégie pour l'avenir de la vie*. Gland (Suisse).
- Vandenbergh, C. (2004). Conserver ses employés productifs: Nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29, 64-72.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé. : Le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Vives, A. (2006). Social and Environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39-50.
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: an analysis of finish companies . *Journal of Business Ethics*, 69, 331-354.
- Waaub, J.P. (1991). Croissance économique et développement durable: vers un nouveau paradigme du développement. In J. Prades, J.-G. Vaillancourt, R. Tessier (Eds.), *Environnement et développement : questions éthiques et problèmes socio-politiques*. Montréal : Fides.
- Waxin, M.-F. & Chandon, J.L. (2003). L'adaptation à l'interaction des expatriés en Inde : L'effet du pays d'origine. *Gestion*, 27, 56-64.
- Way, S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.
- Winstanley, D. & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10, 5-20.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the

- performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.
- Wright, P.M., McMahn, G.C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 56, 301-337.
- Zappalà, G. (2004). Corporate citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 42, 185-201.