

ÉDITORIAL

Les ESG dans la mire des RH : bâtir ensemble un avenir durable du travail

03

DOSSIER

Les organisations plus « vertes »... Et si on impliquait les professionnels RH ?

20

DOSSIER

Les gestionnaires RH : des partenaires de bonne gouvernance organisationnelle

42

VERS UNE GESTION DURABLE DES RH : les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à l'avant-garde !



# CONGRÈS RH <sup>2023</sup>

QUÉBEC • 2 JOURS • ÉVÉNEMENT INSPIRANT

## ON SE VOIT À QUÉBEC ?

Participez à l'événement  
rassembleur de la **communauté RH!**

**03** 2023  
**04**  
OCTOBRE  
QUÉBEC

[CONGRESRH.ORG](https://congresrh.org)



Organisé par:

**CRHA**  
Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

Présenté par:

**FASKEN**  
Traçons l'avenir

Partenaires platine:

 **Desjardins**

 **HUB**

**Isarta**  
*Emplois • Infos • Formations*

**job!lico**

 **workday.**

# Mot de l'éditrice



# CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

## LES ESG DANS LA MIRE DES RH : BÂTIR ENSEMBLE UN AVENIR DURABLE DU TRAVAIL

L'un des axes de la planification stratégique actuelle de l'Ordre nous invite à cocréer l'avenir de la profession.

Bien sûr, l'évolution de notre profession se tisse au fil des années par des contextes qui changent, du rôle que chaque CRHA | CRIA embrasse au quotidien, de la recherche qui vient guider les actions. Notre rôle se peaufine aussi selon les ambitions que nous avons pour notre profession, pour les organisations et les gens qui les composent. Cette progression s'inscrit aussi dans le regard des autres, dans les attentes des différents acteurs de l'écosystème RH. L'Ordre a bien entendu aussi un certain ascendant sur la définition de ce que sera cet avenir, et notre souhait par cet axe stratégique est de susciter la réflexion et mettre à profit notre intelligence collective afin de façonner la voie à suivre pour notre futur commun.

Notre défi comme professionnels, dans la complexité de plus en plus pressante de nos milieux de travail, c'est d'être tellement immergés dans le quotidien, que simplement lever les yeux et regarder devant semble périlleux. À cet égard, l'Ordre s'est donné le mandat de soutenir les CRHA | CRIA dans les défis de leur quotidien, mais aussi de savoir anticiper et de sensibiliser les professionnels et les autres acteurs aux tendances émergentes, aux postures changeantes, aux compétences requises pour embrasser les nouveaux paradigmes et les nouvelles réalités du travail, de l'économie et des relations humaines. L'évolution veut par ailleurs aussi dire d'avoir le courage de mettre de côté certaines croyances et théories, et parfois, celles-là même qui ont vu naître notre profession.

Je me souviens qu'il y a quelques années déjà, les formations que nous annulions faute de participants étaient systématiquement celles qui touchaient à l'équité, la diversité et l'inclusion, alors que quelques années plus tard, l'ÉDI est au cœur des préoccupations. En 2018, l'Ordre introduisait l'innovation et la technologie comme domaines professionnels RH, au même titre que la dotation, les relations de travail ou la rémunération. C'était là une affirmation de ce que nous anticipions comme évolution pour notre profession. Depuis bien avant la pandémie, l'Ordre s'intéresse à la transformation numérique et ses répercussions sur les modèles d'affaires, l'organisation du travail et sur le développement des compétences au sein des organisations, convaincu que le succès de la transformation numérique dépend de la multidisciplinarité des personnes qui s'y sont consacrées et d'un leadership RH fort.

Le dossier spécial sur l'ESG de cette édition de la Revue RH a été conçu dans cette même intention, soit celle de regarder devant, de voir venir et de pouvoir exercer une influence encore plus grande et transversale et ainsi, réaliser notre mission : permettre à chaque personne de s'épanouir dans un milieu de travail sain, inclusif, collaboratif, et guider les organisations à travers leur évolution. |

**Manon Poirier**, CRHA, directrice générale

### Éditrice

Manon Poirier, CRHA

### Éditrice adjointe

Maude Cormier-Gladu, CRIA

### Rédactrice en chef

Houda Bachisse, Ph.D.

### Rédacteur en chef invité

Richard Blain, MBA, IAS.A.

### Coordination

de la production

Dominique Des Rosiers

### Graphisme

gbdesign-studio.com

### Révision

France Bouchard

### Collaborateurs

Nouha Chtioui, CRHA

Joanny Dion Ouellet, CRHA

Dominique Dodier, CRHA

Esther Dormagen, CRHA

Robert Dubé, CRHA

Virginie Leblanc, CRHA

Myriam Lefebvre

Alexandre Havard, CRHA

Michel Maletto, CRHA

Lucie Marcoux, CRHA

Élisabeth Petit, CRHA

Patricia Piuze

Myrielle Robitaille

Alexander Yuriev

### Publicité

Service de la publicité  
et des commandites

514 879-1636, poste 209

publicite@ordrecrha.org

### Pour nous joindre

Pour faire un commentaire,  
poser une question ou  
collaborer à la rédaction,  
écrivez-nous à :  
revue@ordrecrha.org

### Abonnement

Nathalie Jacques

514 879-1636, poste 209

revue@ordrecrha.org

Prix courant de l'abonnement :

35,44 \$ + taxes

### Président du CA

Philippe de Villers, CRHA

### Comité exécutif

Philippe de Villers, CRHA

Marie-Josée Douville, CRHA

Philippe Mast, CRHA

Catherine Raymond, CRHA

Pascal Blanchette, ing.

### Directrice générale

Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque  
et Archives nationales  
du Québec, 2023

### À PROPOS DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

Regroupant près de 12 000 membres, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement de ses membres CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employés. Pour en savoir plus, visitez [ordrecrha.org](http://ordrecrha.org).

La reproduction ou la transmission de toute partie de la Revue RH, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), actuellement connu ou non encore inventé, est interdite à moins d'avoir le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, sauf dans le cas d'un critique qui désire citer de courts extraits dans une communication destinée à une revue, un journal ou une émission radiodiffusée.

### Responsabilité

Les textes publiés dans la Revue RH fournissent des commentaires généraux sur les développements dans les domaines professionnels des ressources humaines et des relations du travail et ne constituent pas des avis professionnels. Les lecteurs ne devraient pas agir sur la seule foi des informations qui y sont contenues. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leur égard.



# L'institution financière des membres de l'Ordre des CRHA

Une offre pensée et développée pour vos besoins  
personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs membres de l'Ordre des CRHA et profitez de l'offre Distinction.

1 844 778-1795 poste 30

Découvrez l'offre

# Sommaire

## CHRONIQUES

### 03 MOT DE L'ÉDITRICE

Les ESG dans la mire des RH : bâtir ensemble un avenir durable du travail

### 06 DE PREMIER ORDRE

Réseaux sociaux : tournez la souris 7 fois avant de publier !



### 08 LA TRIBUNE

Intégrer, accompagner et maintenir en emploi les travailleurs en situation de handicap : des solutions efficaces en contexte de pénurie de main-d'œuvre

### 10 REGARDS CROISÉS

Rendre le travail durable : réduire l'empreinte carbone grâce aux nouveaux modes de travail ?

## CAS D'ENTREPRISE

### 12 SOUS LA LOUPE

Demers Ambulances : quand la consultation des employés rapporte

## DOSSIER

### 16 POINT DE VUE

Un rôle transformé de la GRH : la vision ESG

### 18 FOCUS

Plaidoyer en faveur des objectifs ESG : quel leadership des RH ?

## PROFIL

### 49 PORTRAIT

Francine Roy : portrait d'une leader inspirante



### 51 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

La valorisation organisationnelle : une voie d'avenir pour stimuler les motivations de qualité et le fonctionnement optimal au travail



### 53 BOURSES DE RECHERCHE

Félicitations aux récipiendaires des bourses de recherche 2022-2023 de la Fondation CRHA

### 54 COIN LECTURE

*Où est mon sentier battu ? La pensée stratégique pour cheminer autrement vers une saine création de valeur*

### 56 MA PROFESSION

Émergence des démarches ESG : un terreau fertile pour les professionnels en ressources humaines

## DOSSIER

# VERS UNE GESTION DURABLE DES RH : les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à l'avant-garde !

- 20** Les organisations plus vertes... et si l'on invitait les professionnels RH ?
- 22** Sur la voie de la transition socio-écologique de nos organisations : et si les professionnels RH étaient la clé de la transformation humaine et environnementale ?
- 25** Les 17 objectifs de développement durable (ODD) pour sauver le monde : CRHA | CRIA en quoi cet appel à l'action vous concerne ?
- 28** Comment miser sur l'ESG : pour une transformation positive dans les organisations
- 30** L'étude prospective de la main-d'œuvre et des emplois liés à la transition verte et aux changements climatiques : en route vers la transition verte !
- 34** L'écologisation des cégeps : un levier d'attraction et de rétention pour les ressources humaines. Un milieu de travail stimulant
- 37** Le recrutement à l'aveugle pour un processus de sélection équitable diversifié et inclusif : mettre à profit les technologies de l'information !
- 40** Un Carrefour de transformation sociétale : nous ne pouvons plus agir seuls !
- 42** Les gestionnaires des ressources humaines : des partenaires de bonne gouvernance organisationnelle
- 46** Les IDG, un référentiel de compétences intérieures : pour soutenir la durabilité extérieure

# De premier ordre

RÉSEAUX SOCIAUX :

## TOURNEZ LA SOURIS 7 FOIS AVANT DE PUBLIER !

L'ÉQUIPE DE  
L'INSPECTION  
PROFESSIONNELLE,  
ORDRE DES CRHA

« Les paroles s'envolent, mais les écrits restent. » Si l'adage n'est pas nouveau, il est facile de l'oublier dans un contexte où les réseaux sociaux permettent de publier du contenu en deux temps, trois mouvements. Or, pour les personnes portant le titre de CRHA ou de CRIA, la vigilance s'impose.

En 2022, Stéphane Blais a été radié à vie de l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec, en plus de se voir imposer une lourde amende. Les faits qui lui étaient reprochés ? Avoir partagé dans les réseaux sociaux des vidéos et des publications qui véhiculaient des théories du complot et de fausses informations. Un exemple qui peut sembler extrême,

mais qui montre que les professionnels(les) d'un ordre professionnel doivent, en toutes circonstances, avoir une conduite irréprochable et se montrer dignes de leur fonction.

Il en va de même pour les CRHA | CRIA, alors que l'utilisation des réseaux sociaux et des groupes de discussion dans le domaine des ressources humaines est en pleine effervescence. Aujourd'hui, il n'est pas rare que les professionnels et professionnelles agréés(es) y discutent de leurs expériences, demandent des conseils sur des situations vécues au travail, partagent des articles sur LinkedIn ou signent des billets de blogue.

D'où l'importance d'afficher rigueur et professionnalisme dans ses interactions en ligne, note Méлина Roy, CRHA, consultante, blogueuse RH et associée chez Lévesque Roy Conseil. « Les CRHA | CRIA naviguent souvent en zone grise, dit-elle. C'est donc important de développer de bons réflexes puisqu'il en va non seulement de notre posture professionnelle et de notre crédibilité, mais aussi de celle de l'Ordre. »

En effet, il faut adopter une conduite irréprochable en toutes circonstances, incluant la présence en ligne. De la même manière, les

CRHA | CRIA doivent éviter toute attitude ou méthode susceptible de nuire à la réputation de la profession et à son aptitude à servir l'intérêt public (articles 10 et 12 du Code de déontologie).

### AVANT D'ÉMETTRE UNE RECOMMANDATION EN LIGNE

Les CRHA | CRIA sont de plus en plus sollicités à donner leur avis en ligne. Or, émettre un conseil sans connaître l'ensemble du dossier dont les faits, les différents aspects de la situation et son historique est contraire au Code de déontologie de l'Ordre (articles 38, 39, 40 et 41).

De façon générale, les CRHA ou CRIA devraient donc éviter d'exercer un rôle de conseil dans les réseaux sociaux, puisque ce rôle doit être le résultat d'une analyse et d'une réflexion approfondie à une situation et demande de faire référence aux règles, aux précédents et aux bonnes pratiques.

Lorsqu'un(e) CRHA ou CRIA est appelé(e) à partager son expérience ou ses connaissances en ligne, il ou elle devrait se limiter à son champ d'expertise, à ses compétences (article 4 du Code de déontologie). De même, au moment de communiquer une information, il est important de citer la source et de s'assurer qu'elle est valide. Il est aussi essentiel de se conformer au Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

### RESPECT ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS DE NATURE CONFIDENTIELLE EN TOUT TEMPS

Le risque d'ébruiter des secrets professionnels dans les réseaux sociaux représente un autre enjeu de taille,



« *En tout temps, les CRHA / CRIA doivent maintenir une attitude professionnelle en public, ainsi qu'éviter de rapporter des informations qu'ils et elles savent être fausses, et ce, tant au travail qu'à l'extérieur, peu importe la plateforme utilisée (article 11 du Code de déontologie).* »



#### INFO-DÉONTO

**Téléphone :**  
1 800 214-1609,  
poste 236

**Courriel :**  
deontologie@  
ordrecrha.org

selon Méлина Roy. « Imaginez par exemple qu'un CRHA ou CRIA demande conseil parce qu'il pense congédier un surintendant qui multiplie les congés de maladie pour dépression. Si vous travaillez dans une petite entreprise et qu'il n'y a qu'un seul surintendant, une simple recherche sur LinkedIn permettra de le reconnaître. » En plus de divulguer des informations personnelles sur la santé du travailleur, son congédiement imminent pourrait être rendu public... avant même que celui-ci ne soit au courant.

Même s'il est tentant de partager ses expériences professionnelles, il faut veiller à ne pas laisser passer des informations qui pourraient compromettre la confidentialité d'un dossier. Les CRHA | CRIA ont donc le devoir de préserver la confidentialité des dossiers, des informations et des renseignements de nature confidentielle qui viennent à leur connaissance dans le cadre de leurs fonctions (articles 6.6 et 51 du Code de déontologie et article 60.4 du Code des professions).

#### LE CAS DE LA PUBLICITÉ

Les CRHA | CRIA qui travaillent en pratique privée, avec l'utilisation accrue de l'internet et des plateformes virtuelles, il peut être tentant de demander à un client d'écrire un témoignage pour ensuite le publier sur son site web, sa page Facebook ou encore sur LinkedIn. Or, le Code de déontologie précise qu'un CRHA ou

CRIA ne peut pas utiliser une publicité contenant des témoignages d'appui ou de reconnaissance. En effet, cette pratique est interdite, car elle n'apporte pas d'information objective qui peut éclairer le public sur le choix du professionnel avec qui il traitera.

Cela ne signifie pas que toute forme de publicité soit interdite, mais encore une fois, les professionnels(les) agréés(es) ont l'obligation de divulguer seulement des informations complètes et véridiques (section XI du Code de déontologie).

#### RÉFLÉCHIR AVANT D'ÉCRIRE

Comme l'illustre le cas du comptable Stéphane Blais, il ne faut pas banaliser

ses propres opinions publiées dans les réseaux sociaux ou sous un article journalistique en ligne, par exemple. En tout temps, les CRHA | CRIA doivent maintenir une attitude professionnelle en public, ainsi qu'éviter de rapporter des informations qu'ils et elles savent être fausses, et ce, tant au travail qu'à l'extérieur, peu importe la plateforme utilisée (article 11 du Code de déontologie).

En somme, avant de publier quoi que ce soit en ligne, quelques questions s'imposent. « Est-ce que je serai à l'aise de relire ce commentaire ou cette publication d'ici quelques jours, quelques mois ? mentionne Méлина Roy. Ai-je plutôt besoin de prendre un pas de recul avant de répondre ou de publier ? Est-ce que ma contribution est pertinente et cohérente avec ma posture de CRHA, de CRIA ? Quel effet est-ce que je souhaite avoir dans les réseaux sociaux ? » Autrement dit, si l'on n'est pas prêt à émettre son message en considérant qu'il sera communiqué haut et fort en public, il vaut mieux s'abstenir. Une question de professionnalisme !

#### POUR ALLER PLUS LOIN

Le Code de déontologie de l'Ordre des CRHA | CRIA :  
<https://ordrecrha.org/ordre/membres/code-de-deontologie/deontologie-et-normes/code-de-deontologie>

Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec :  
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-26,%20r.%2090%20/>

Obligations déontologiques pour les professionnels(les) agréés(es) en pratique privée :  
<https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/obligations-deontologiques>

Guide de courtoisie professionnelle (Barreau de Montréal) :  
<https://www.barreaudemontreal.qc.ca/loads/guidecp.pdf>

# La tribune

Cette rubrique présente les réflexions de différents acteurs du monde du travail et de l'emploi.



INTÉGRER, ACCOMPAGNER ET MAINTENIR EN EMPLOI  
LES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

## DES SOLUTIONS EFFICACES EN CONTEXTE DE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

PAR LE  
REGROUPEMENT  
DES ORGANISMES  
SPÉCIALISÉS  
POUR L'EMPLOI  
DES PERSONNES  
HANDICAPÉES  
(ROSEPH)

Saviez-vous que les travailleurs en situation de handicap constituent un bassin de main-d'œuvre compétente, qualifiée, disponible et motivée ? En contexte de pénurie, il pourrait être très intéressant de favoriser l'intégration de ces travailleurs dans votre entreprise. Oui, mais comment intégrer, accompagner et maintenir en emploi ces travailleurs ? Le ROSEPH vous propose ici des solutions simples, efficaces et peu coûteuses, afin de vous aider à combler vos besoins !

### QUI SOMMES-NOUS ?

Le **Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH)** est une association à but non lucratif qui réunit 25 organismes spécialisés qui favorisent l'intégration et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Ces organismes (SSMO-PH), présents dans toutes les régions du Québec, sont ancrés dans leur communauté et comptent à leur actif plus de quarante années d'expérience auprès d'une clientèle

handicapée. Les SSMO-PH sont des ressources externes de Services Québec. Ils sont financés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et offrent des services gratuits aux participants et à leurs employeurs.

Chaque année, 330 professionnels réalisent environ 10 500 accompagnements vers et dans l'emploi, dans les 17 régions administratives de la province.

### QUI EST UNE PERSONNE HANDICAPÉE ?

« Toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes. » (RLRQ, c. E-20,1, article 1. g)

### FAIRE DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP, UNE RÉPONSE À LA PÉNURIE : PISTES DE SOLUTIONS

#### Démystifier l'« adaptation »

Saviez-vous que dans 8 cas sur 10, aucun aménagement du poste de travail

n'est nécessaire lors de l'intégration d'un travailleur en situation de handicap ? La perception des coûts et de la complexité des mesures d'adaptation est souvent erronée. Dans le cas où cela est nécessaire, des subventions grâce à des programmes gouvernementaux peuvent être disponibles.

Des exemples d'adaptation : flexibilité des conditions de travail, flexibilité dans le code vestimentaire, présence d'accompagnateurs en milieu de travail, achat de matériel de bureau (lampes de bureau, chaises et bureaux ergonomiques). **Les aides financières disponibles** Trois aides existent, soit le Contrat d'intégration au travail (CIT), la **subvention salariale**, et le programme SPHERE. Renouvelables ou non, ces subventions offrent une contribution financière sous forme de soutien au salaire ou une couverture de certaines dépenses supplémentaires (accessibilité et adaptation du lieu de travail, interprétariat, etc.)

Contactez le ROSEPH ou les SSMO-PH pour en savoir plus.

#### L'inclusion en entreprise

L'inclusion en entreprise consiste à garantir l'accès et l'utilisation de tous les services et tous les postes à tous les collaborateurs d'une entreprise, sans distinction d'âge, de sexe, d'origine, d'orientation sexuelle, d'état de santé. Rendre l'environnement de travail plus inclusif est gagnant pour tout le monde. D'ailleurs, de nombreuses recherches (Deloitte, 2018) démontrent que les pratiques d'emploi inclusives aident à accroître la productivité, la satisfaction, l'assiduité et l'engagement de **l'ensemble des employés.e.s.**

#### Un programme d'intégration et de jumelage

Saviez-vous que jusqu'à 20 % du roulement des employés se produit au cours des 45 premiers jours d'emploi ? (Krauss, 2010)

C'est pourquoi la mise en œuvre d'un programme d'intégration et de parrainage dans une organisation





Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

peut augmenter le taux de rétention de 25 %, accroître la productivité des nouveaux employés de près de 70 %. Selon certaines études, les nouveaux employés ayant une bonne expérience d'intégration sont 18 fois plus engagés envers leur employeur.

*N'hésitez pas à demander à la personne en situation de handicap ce qui peut l'aider à mieux s'acclimater. Celle-ci est la mieux placée pour connaître ses besoins !*

#### **L'accompagnement**

Sachez que si voulez aller de l'avant et devenir un employeur inclusif, vous pouvez en tout temps contacter le service de main-d'œuvre spécialisé (SSMO-PH) de votre région. Un

accompagnement par un **agent d'intégration** peut être proposé. Ils sont des facilitateurs et peuvent :

- Effectuer des visites en milieu de travail pour rassurer la personne lors d'une intégration.
- Soutenir l'enseignement des tâches.
- Contribuer aux adaptations nécessaires et les implanter.
- Participer à des processus de résolution de conflits.

Pour se donner toutes les chances de réussir en tant qu'employeur inclusif, il est important de bien cerner ses besoins au départ, d'être honnête sur sa tolérance et sa capacité à accueillir une personne en situation de handi-

cap, en considérant ce que ça représente et son désir de vouloir changer les choses. Le ROSEPH et ses membres sont là pour vous accompagner.

#### **CONNAISSEZ-VOUS LE PROJET DUOEMPLOI ?**

Pour la troisième année, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a confié au ROSEPH et au Conseil du patronat du Québec, la mise en œuvre du projet DuoEmploi. Cet événement, qui a lieu du 1<sup>er</sup> au 7 juin 2023, permet aux personnes vivant avec un handicap d'effectuer une journée de stage d'exploration en entreprise. Pour en savoir plus, visitez le <https://roseph.ca/duoemploi/>. |

# Question RH, on suit votre rythme.

Brh vous aide à orchestrer vos forces. Notre équipe d'experts, composée d'humains aussi bienveillants que passionnés, vous offre les instruments et les conseils pour harmoniser vos pratiques et faire jaillir le potentiel de votre entreprise, à votre rythme.

**L'humain  
fait la force.**

RÉSEAU  
D'EXPERTS  
**brh**



# Regards croisés

RENDRE LE TRAVAIL DURABLE

## RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE GRÂCE AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL ?



**CHRISTOPHE  
LO GIUDICE,**  
RÉDACTEUR EN  
CHEF DE LA REVUE  
HTAG (BELGIQUE)

Outiller le DRH afin de lui permettre de contribuer à l'objectif de réduction des émissions carbone de son organisation : c'est l'ambition du projet NWoW4Net-Zero, co-financé par le programme Erasmus+ de l'UE et dont Htag (by Références) est l'un des partenaires. Les *new ways of working* ou nouvelles façons de travailler constituent l'un des trois axes explorés. Éclairage sur le sujet avec François Pichault, professeur de GRH à HEC-Liège.



**FRANÇOIS  
PICHAULT,**  
PROFESSEUR  
DE GRH À HEC-  
LIÈGE (BELGIQUE)

### QUE DIT LA RECHERCHE SUR LE RÔLE QUE DEVRAIT AVOIR LE DRH EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

« Le lien entre le développement durable et la gestion des ressources humaines est en effet à l'œuvre depuis plus d'une dizaine d'années déjà dans les travaux académiques. Ce courant dit de *Green HRM* se base sur l'idée que, si une entreprise doit adopter une approche respectueuse de l'environnement dans ses activités, les employés sont la clé de son succès ou de son échec. Cette approche reste toutefois très centrée sur les actions de sensibilisation aux enjeux environnementaux, de formation à des pratiques écologiques et d'encouragement à trouver et rejoindre des initiatives liées à la durabilité. Un des intérêts à faire jouer aux DRH un rôle plus ambitieux en matière de réduction des émissions carbone consiste à les forcer à sortir de leur sphère de confort. Comme je le

pense depuis longtemps, si un DRH veut être (davantage) influent, il doit parvenir à faire autre chose que de la GRH au sens strict. Ce qui peut se faire dans différents domaines, et certainement celui du développement durable. C'est d'autant plus vrai qu'il y a au moins trois dimensions qu'il doit ici pouvoir investir : l'organisation du travail — en particulier dans les *new ways of working* ou nouvelles façons de travailler —, les questions de mobilité du domicile ou de lieux tiers vers le lieu de travail et inversement, et l'usage des outils informatiques — notamment en lien avec le travail à distance. »

### L'IDÉE EST RÉPANDUE QUE LE TÉLÉTRAVAIL SERAIT « MEILLEUR » POUR L'ENVI- RONNEMENT. DANS QUELLES MESURES EST-CE VALIDÉ ?

« Beaucoup de travaux académiques montrent que l'effet (positif) du

télétravail en matière de réduction des émissions carbone n'est pas aussi automatique qu'on le pensait de prime abord, et que cet effet se trouve en réalité contrebalancé par beaucoup d'autres paramètres. Ce n'est pas parce que les travailleurs ont moins à se déplacer professionnellement pour se rendre au bureau que d'autres formes de déplacement n'apparaissent pas, en lien avec la vie personnelle et familiale, voire avec les loisirs. Certains travailleurs ont par exemple profité de la crise sanitaire et des facilités du travail en mode hybride pour déménager et habiter en dehors des villes, ce qui génère des déplacements moins fréquents, mais plus longs. On le voit aujourd'hui clairement sur les routes : il n'y a pas moins de trafic, mais un autre trafic qu'avant la crise de la COVID-19. Un télétravail plus important peut donc avoir un effet positif, mais cet effet n'est pas mécanique, et certainement pas aussi important qu'escompté. »

### LE DÉPLOIEMENT DES NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILER OFFRE-T-IL DES LEVIERS POUR CONTRI- BUIR À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO<sup>2</sup> ? SI OUI, LESQUELS ?

« Le télétravail ne peut en effet avoir un effet environnemental positif que si l'entreprise dimensionne ses espaces de travail en conséquence.

Si elle ne le fait pas, elle chauffe et éclaire des espaces en partie vidés des employés. Ce n'est pas un hasard si l'on voit aujourd'hui de plus en plus de DRH qui sont également en charge des installations, dans le but d'intégrer une réflexion sur les taux d'occupation, le dimensionnement et l'optimisation des espaces, l'adaptation des technologies de chauffage, etc. Dans le champ de l'organisation du travail lui-même, il y a une réflexion à mener sur les tâches qu'il vaut mieux faire sur site/en présentiel et celles qu'il vaut mieux faire à distance, en intégrant dans celle-ci le paramètre des effets environnementaux. Le modèle proposé par Autissier me paraît intéressant à cet égard. Il invite à s'interroger sur les modalités de travail à envisager en présentiel et distanciel au travers des notions de *Build* et de *Run* empruntées aux méthodes Agile. Le distanciel fonctionne bien dans le *Run* – c'est-à-dire dans des activités connues, récurrentes –, mais se révèle moins adapté dans le *Build* – à savoir toutes les activités qui relèvent de l'investissement sur le futur, comme les nouveaux projets par exemple. »



#### QUELS SONT LES PROCESSUS RH QUI POURRAIENT ÊTRE TRANSFORMÉS DANS UNE PERSPECTIVE DE CONTRIBUTION À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CARBONÉES ?

« Plusieurs processus clés sont à envisager. Tout d'abord, le recrutement – par exemple, évaluer le candidat sur sa sensibilité et ses valeurs en lien avec le développement durable et leur compatibilité avec les ambitions et objectifs de l'organisation. Cela dit, ce sont de plus en plus les candidats et les travailleurs qui viennent avec ces questions-là : qu'offre l'entreprise en matière de politique de mobilité, est-ce qu'il y a du télétravail, quelles

sont les initiatives prises en faveur du développement durable, etc. ? Ensuite, la formation qui est le levier auquel on pense le plus souvent et également la gestion des performances et l'évaluation. L'entreprise se fixe de plus en plus souvent des objectifs en matière de développement durable, mais qu'il faut décliner dans les équipes si l'on veut qu'ils se réalisent. Il importe donc d'évaluer ce que les gestionnaires font avec leurs équipes pour les atteindre. Encore très peu d'entreprises traduisent ces objectifs de durabilité dans leurs indicateurs de performance. Quand elles le font, elles se réfèrent généralement aux 17 objectifs du Développement Durable des Nations Unies, mais je pense qu'il faut être beaucoup plus concret que cela. C'est-à-dire aller jusqu'au niveau des comportements au quotidien : prendre en considération l'aspect durabilité lorsqu'on organise une réunion, une fête d'entreprise, lorsqu'on décide d'une formation, lorsqu'on pose des choix en matière de déplacement, etc. Enfin, il y a bien entendu la rémunération, que ce soit dans les choix des avantages qui composent le *package* salarial ou encore dans l'intégration de critères liés au développement durable dans la rémunération des dirigeants, des gestionnaires, voire de l'ensemble des collaborateurs. »

**« Le télétravail ne peut en effet avoir un effet environnemental positif que si l'entreprise dimensionne ses espaces de travail en conséquence. Si elle ne le fait pas, elle chauffe et éclaire des espaces en partie vidés des employés. »**

# Sous la loupe

DEMERS AMBULANCES

## QUAND LA CONSULTATION DES EMPLOYÉS RAPPORTE

MARIÈVE PARADIS,  
37<sup>e</sup> AVENUE

En mai 2022, Demers Ambulances remporte le prestigieux prix Mercure pour le volet Grande entreprise. Une fierté pour le manufacturier, qui a su conserver ses valeurs familiales au fil des nombreux changements et acquisitions.

Le manufacturier d'ambulances situé à Beloeil souhaitait se positionner dans le marché international, notamment aux États-Unis. En fusionnant avec Braun Industries en janvier 2018, il est devenu le deuxième manufacturier d'ambulances chez nos voisins du Sud. La même année, il a acquis son concurrent, Crestline, consolidant son premier rang au Canada dans cette industrie à l'épreuve des récessions et des saisons, et renforcée par le vieillissement de la population.

Chez Demers, la dernière année a été marquée par une forte croissance, des embauches massives et l'ouverture de quatre nouveaux sites, qui lui ont permis de tripler sa capacité de production. Une croissance qui a été reconnue par Les Mercuriades, le concours de la Fédération des chambres de commerce du Québec. La directrice des ressources humaines, Chantal Pouliot, et le président-directeur général,

Alain Brunelle, racontent comment l'entreprise y est arrivée.

**Quel est le principal défi que vous a apporté cette croissance ?**

**Alain Brunelle (A. B.) :** Une fois les acquisitions de Braun et Crestline complétées, nous avons produit un plan d'opération pour intégrer les marques tout en respectant chacune d'entre elles. Crestline était un féroce concurrent de Demers. On leur a demandé de devenir frère et sœur. On savait que ça n'allait pas être facile. Nous avons consulté d'autres entreprises qui ont fait des acquisitions du même type. Plusieurs ont échoué. Nous voulions respecter les marques et ne pas réduire l'équipe de gestion ou le nombre d'employés.

**Chantal Pouliot (C. P.) :** Quand on regarde le tout quatre ans plus tard, on est en croissance partout, avec davantage d'employés et plus de production.

**Quelles sont les stratégies utilisées pour s'assurer d'une bonne intégration ?**

**A. B. :** Dès l'acquisition de Braun, on a réuni l'équipe de direction de chaque site. Toutes les six semaines, les directions se rencontraient en personne au même endroit. On a fait ça pendant 18 mois. À la rencontre de décembre 2018, la discussion a été lancée pour trouver une mission, une vision et des valeurs communes à tous. C'était similaire, mais il fallait se regrouper. Chantal a pris le bâton du pèlerin pour faire des consultations auprès des employés.

**C. P. :** Ça a été un bel exercice de visiter chacun des sites et de prendre le temps de discuter avec les employés. Le plus beau compliment qu'on a eu est : « Je me sens à la maison. » Les gens se sont reconnus dans la consultation. On continue d'utiliser cette stratégie.

**Et vous avez réussi à rallier tout le monde ?**

**A. B. :** Il fallait retourner à la base tout en respectant les fondements de chacune des entités. C'était une grosse étape d'intégration. Il faut comprendre qu'il s'agissait d'entreprises familiales.

**C. P. :** Il y a encore des membres de la famille Demers qui travaillent avec nous, tout comme des membres des familles des fondateurs des autres entreprises acquises. Alain « marche » souvent les usines pour avoir le pouls des employés.

**A. B. :** On ne le fait jamais assez ! (Rires.) On dit qu'on a un esprit de famille : il faut le montrer ! Rencontrer les employés, c'est aussi se mettre en contact avec eux. Il faut aller sur le plancher pour savoir si nos informations sont bonnes.

« Ça été un bel exercice de visiter chacun des sites et de prendre le temps de discuter avec les employés. Le plus beau compliment qu'on a eu est : "Je me sens à la maison." » »

« Pour trouver les meilleurs profils pour notre organisation, nous avons effectué un test psychométrique auprès de 25 de nos meilleurs assembleurs. Nous voulions savoir si nous pouvions dégager un profil type. »



#### DEMERS AMBULANCES EN QUELQUES CHIFFRES

950 employés  
et employées  
au Québec

Exporte  
dans 20 pays

55 ans  
d'expérience  
en construction  
d'ambulances

#### Comment les acquisitions ont-elles changé le recrutement dans l'organisation ?

**C. P. :** Nous avons des processus de recrutement dans chacune des usines. Quand on était petit, il était plus facile pour moi de faire des entrevues. Je savais ce que je cherchais. Avec la croissance, nous avons plus de difficulté à cibler les bonnes personnes. Pour trouver les meilleurs profils pour notre organisation, nous avons effectué un test psychométrique auprès de 25 de nos meilleurs assembleurs. Nous voulions savoir si nous pouvions dégager un profil type. Ça nous a permis de comprendre celui recherché.

**A. B. :** On a engagé des consultants pour prendre du recul autant pour l'attraction que pour la sélection et l'intégration. On a une belle histoire. Je dis souvent qu'on est le secret le mieux gardé à Belœil. On fait des ambulances qui sauvent des vies ! Quand on a vu la pression sur la main-d'œuvre, on savait qu'il fallait changer nos pratiques. Le marché a bougé depuis deux ans. Il faut être compétitif dans l'embauche.

Nous avons aussi dû faire des réajustements de salaire. Ça nous coûtera plus cher de perdre des employés s'ils quittent l'entreprise pour 1 \$ ou 2 \$ l'heure. Pour attirer le même bassin de talents qu'il y a quatre ans, il faut mettre plus d'argent sur la table. Ce sont des investissements pour le futur afin d'être capables de recruter les bonnes personnes et de les garder longtemps.

#### Ces pratiques exigent de s'adresser aussi aux bonnes personnes. Comment avez-vous fait pour cibler vos meilleurs candidats et meilleures candidates ?

**A. B. :** Nous avons réalisé qu'il fallait aussi trouver des auditoires différents pour recruter des employés. Nous parlons à un nouveau marché d'employés. Nous devons leur montrer la vie de notre entreprise, notamment en utilisant les réseaux sociaux. Nous communiquons le vécu de nos employés pour montrer l'ambiance de travail. Nous avons toujours beaucoup attiré et retenu des employés par la culture de l'organisation. Le marché change. Les personnes issues de l'immigration et les préretraités feront aussi partie de notre force de travail. Ce n'était

pas le cas il y a quatre ou cinq ans.

**C. P. :** Nous avons même consulté nos employés nés à l'étranger pour leur demander s'ils connaissaient des membres de leur famille qui voudraient venir travailler pour nous. Nous avons reçu 30 candidatures. Nous ferons des entrevues et les aiderons à immigrer si nous voyons qu'il y a un potentiel de les garder à long terme. On veut donc élaborer un programme plus permanent pour l'embauche à l'international. On rencontre d'autres entreprises qui le font. On veut bien faire les choses.

#### Comment a été reçu le prix Mercure dans votre entreprise ?

**A. B. :** Nous avons fait le tour de toutes les usines avec le trophée. C'est un gros trophée. Les gens le regardaient comme la Coupe Stanley. Chaque groupe a pris une photo. On voyait les yeux briller de fierté.

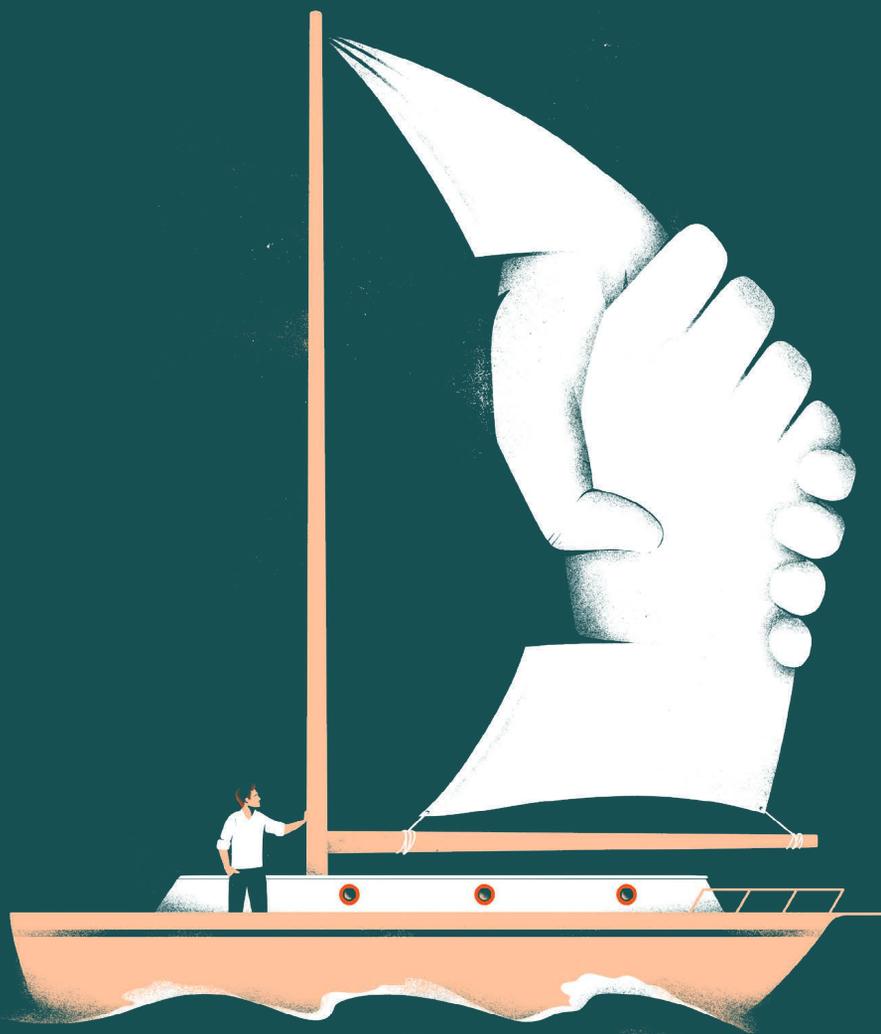
**C. P. :** Les gens sont fiers de travailler pour Demers Ambulances. Cette reconnaissance l'a bien démontré. À l'interne, on parle beaucoup de notre lien avec la santé et la population. Les ambulances transportent vos proches. Ça parle à nos employés. Nous souhaitons mieux faire connaître notre mission de qualité. ■



Alain Brunelle et Chantal Pouliot

Une passion  
de contribuer  
au succès des  
entreprises d'ici.

— [lavery.ca](http://lavery.ca)



**L'ENGAGEMENT,**

*signé*  
**Lavery**

# Dossier

**16** **POINT DE VUE**  
Un rôle transformé de la GRH :  
la vision ESG

**18** **FOCUS**  
Plaidoyer en faveur des objectifs  
ESG : quel leadership des RH ?

**20** Les organisations plus vertes...  
et si l'on invitait les  
professionnels RH ?

**22** Sur la voie de la transition [...] : et  
si les professionnels RH étaient  
la clé de la transformation  
humaine et environnementale ?

**25** Les 17 objectifs de développement  
durable (ODD) pour sauver le  
monde : CRHA | CRIA en quoi cet  
appel à l'action vous concerne ?

**28** Comment miser sur l'ESG :  
pour une transformation  
positive dans les organisations

**30** L'étude prospective de la main-d'œuvre  
et des emplois liés à la transition verte  
et aux changements climatiques :  
en route vers la transition verte !

**34** L'écologisation des cégeps : un  
levier d'attraction et de rétention  
pour les ressources humaines.  
Un milieu de travail stimulant

**37** Le recrutement à l'aveugle pour  
un processus de sélection équitable  
diversifié et inclusif : mettre à profit  
les technologies de l'information !

**40** Un Carrefour de transformation  
sociétale : nous ne pouvons  
plus agir seuls !

**42** Les gestionnaires des ressources  
humaines : des partenaires  
de bonne gouvernance  
organisationnelle

**46** Les IDG, un référentiel de  
compétences intérieures : pour  
soutenir la durabilité extérieure

## VERS UNE GESTION DURABLE DES RH : les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à l'avant-garde !

Certains les appellent les objectifs ESG, d'autres parlent d'enjeux ESG, il y a même ceux qui les catégorisent comme des principes ou des critères ESG. En fait, quelles que soient leurs appellations, elles ont en commun l'idée de signifier l'engagement des organisations à l'égard des ESG dans leurs modèles de création de valeur et dans leur stratégie de gestion des capitaux, y compris le capital humain.

Faire de la gestion durable et responsable des RH en se basant sur les objectifs ESG : oui, mais comment, pourquoi, dans quel contexte et avec quelles stratégies ? Tel est le grand objectif de ce dossier qui croise les regards et les approches d'acteurs, praticiens, universitaires concernés et interpellés par le cheminement de plus en plus éminent des organisations sur la voie de la conformité aux objectifs ESG.

Si nous en savons encore peu sur la façon dont les organisations, la main-d'œuvre et les compétences dans différents secteurs pourraient en être affectées par les ESG, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un nouveau concept de gestion sur lequel il est possible de s'appuyer pour représenter la performance RH de demain. Que représentent les principes ESG pour les organisations ? Comment les RH peuvent-elles les insuffler dans leur culture, dans leur stratégie et dans leur fonctionnement opérationnel ? Voici quelques éléments de base du décryptage que propose ce dossier.



# Point de vue

## UN RÔLE TRANSFORMÉ DE LA GRH : LA VISION ESG



**RICHARD BLAIN,**  
MBA, IAS.A., CRHA,  
DISTINCTION  
FELLOW  
RÉDACTEUR  
EN CHEF INVITÉ

L'intérêt pour les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la gestion de nos organisations suscite de plus en plus de discussions et de débats, ce qui est en soi une excellente nouvelle. Par contre, les moyens pour leur mise en œuvre sont à un stade précoce et demeurent encore à découvrir et à expérimenter. Ils nécessiteront une évolution de nos pratiques de gestion et l'élaboration d'une vision transversale de celles-ci. Dans nos organisations, trop longtemps habituées à penser et à agir en silos, cela représente déjà un premier défi.

Le deuxième défi sera de définir la vision, les objectifs et la feuille de route de chaque organisation afin qu'elles intègrent les principes ESG dans leur stratégie et leur gestion courante.

Afin de nous éclairer sur le sujet, cette édition de la Revue RH regroupe plusieurs textes fort pertinents. Certains textes définissent les facteurs ESG et leurs interrelations avec les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) et les 17 objectifs de développement durable (ODD) établis par les Nations Unies, notamment le texte d'Élisabeth Petit.

D'autres textes nous proposent une démarche de changement. C'est le cas des excellents articles de Myrielle Robitaille, Patricia Piuze, et Joanny Dion-Ouellet qui proposent des étapes structurées de mise en œuvre, ainsi que du texte de Nouha Chtioui, qui prône l'adoption d'une culture d'imputabilité, de transparence et d'ouverture pour favoriser la bonne gouvernance des entreprises.

D'autres auteurs traitent de la mise en œuvre des facteurs ESG, comme Dominique Dodier, CRHA, et de Robert Dubé, CRHA, cosignataires

d'un texte portant sur le développement de nouvelles compétences pour la main-d'œuvre dans une société plus soucieuse de son environnement et devant s'adapter aux changements climatiques. Lucie Marcoux nous expose quant à elle à un référentiel de compétences pour prendre ce virage pendant que Virginie Leblanc nous sensibilise aux méthodes de recrutement éthique à l'ère de l'IA.

Enfin, dans le texte de Myriam Lefebvre et d'Alexandre Havard nous retrouvons des applications concrètes et des illustrations probantes de l'implantation des facteurs ESG dans les organisations ; ils nous expliquent comment la Fédération des cégeps a mis en œuvre une démarche d'écologisation visant l'intégration transversale du développement durable et du développement de sa marque employeur. Par sa plume, Esther Dormagen nous invite à prendre le leadership de la transition socio-écologique de nos entreprises et nous propose une série d'actions pour développer une culture de durabilité et mener la transformation de l'organisation. Alexander Yuriev, Ph.D., nous indique quelques bonnes pratiques RH pour favoriser la promotion de comportements volontaires pro-environnementaux, une approche basée sur des études scientifiques probantes. Et finalement, Michel Maletto, Distinction Fellow CRHA, nous incite à l'action et nous convie à la création d'un carrefour de transformation sociétale, rien de moins !

Grâce à ce riche contenu et de nombreuses autres publications, les professionnels RH tiennent une occasion extraordinaire de faire valoir leur expertise non seulement dans la gestion stratégique de leur organisation, mais également dans la transformation de notre société tout entière.

# « L'intervention des professionnels en RH peut s'effectuer sur deux axes, le premier concernant la gouvernance corporative. En s'intéressant et en s'instruisant en gouvernance d'entreprise, les professionnels RH pourront influencer les prises de décisions stratégiques et amorcer le virage ESG. »

En parcourant la documentation sur les ESG et les nombreux acronymes qui l'accompagnent, on pourrait croire à une mode passagère, la tendance du moment qui sera, à son tour, remplacée par d'autres avenues tout aussi éphémères. Eh bien, les facteurs ESG sont là pour de bon, les possibilités de faire marche arrière étant nulles. La seule question qui demeure est le rythme d'adhésion des organisations et des différentes législations à cette tendance de fond, portant les organisations vers une gestion plus soucieuse des pratiques d'affaires durables. Il en était de même au début des années 90, alors que j'œuvrais dans l'industrie du commerce de détail et que l'émergence des sites d'achat en ligne s'installait graduellement. Comment cela allait-il influencer les habitudes de consommation et la façon de vendre des produits ? Personne n'était alors en mesure de prédire les changements à venir avec exactitude. Qu'allait-il arriver avec les commerces ayant pignon sur rue ? Survivraient-ils ? Une chose était certaine : tous, s'entendaient pour dire qu'il était préférable de sauter dans ce train en marche que de le voir défiler à grande vitesse sous nos yeux.

Il en va de même pour les facteurs ESG, un modèle différent des simples indicateurs financiers pour mesurer et quantifier l'incidence de nos organisations. Ce modèle prend en considération l'ensemble des parties prenantes d'une organisation ainsi que les risques associés à ses activités.

En ce sens, j'aimerais insister sur la dernière lettre de ESG, la Gouvernance. Comme la poule et l'œuf, on n'a jamais su lequel est arrivé en premier, les trois éléments de ESG sont interdépendants. En d'autres mots, chacun a une incidence sur l'autre. Nous savons que tout grand changement requiert une volonté de la part de la haute direction. Il m'apparaît donc logique de postuler que les changements de culture et de pratiques de gestion doivent d'abord se discuter et se décider au sein des conseils d'administration de nos organisations. Bien sûr, des initiatives peuvent s'organiser localement, sous la gouverne de quelques gestionnaires, employés ou syndicats. Par contre, tout grand changement doit faire partie intégrante de la formulation de la stratégie de l'entreprise, à défaut de demeurer qu'un projet ponctuel ou anecdotique.

L'intervention des professionnels

en RH peut s'effectuer sur deux axes, le premier concernant la gouvernance corporative. En s'intéressant et en s'instruisant en gouvernance d'entreprise, les professionnels RH pourront influencer les prises de décisions stratégiques et amorcer le virage ESG.

Le deuxième axe d'intervention, plus accessible à l'ensemble de la communauté RH, se situe sur le plan de la gouvernance opérationnelle. C'est-à-dire en agissant sur la structure organisationnelle en elle-même, en définissant les rôles et les responsabilités des individus, des comités de gestion et des comités de projets ainsi qu'en déterminant leur degré d'autonomie et d'imputabilité, des mécanismes de redditions de comptes et la définition des compétences requises et les critères d'évaluation de la performance et de la rémunération, etc. En ayant en tête les facteurs ESG pour chacun de ces processus de gestion, les professionnels RH pourront avoir une incidence majeure dans la transformation de nos entreprises.

Continuons à réfléchir et à échanger sur le sujet, développons nos compétences et celles de nos employés en la matière et partageons nos expériences ; ce sera certes un gage de succès.

Bonne lecture !



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



# Focus



## QUE SONT LES OBJECTIFS ESG ?

Ce n'est une surprise pour personne si nous disons que les acteurs qui participent, de près ou de loin à la vie économique des organisations, sont nombreux. On parle des employés, des clients, des fournisseurs, des investisseurs, de la société civile, des politiques et des autorités de réglementation. Toutes ces parties prenantes apportent une valeur ajoutée à ces organisations, ont des attentes et peuvent même faire pression sur elles pour qu'elles agissent comme de bonnes « citoyennes corporatives » (Capron & Petit, 2011). En ce sens, des entités qui font preuve d'une gestion efficace et responsable de leurs activités et de leur capital humain, et qui performant tout en étant de meilleurs employeurs contribuant au mieux-être de leur communauté. Comment, pourquoi, avec quels moyens et surtout quels rôles pour les RH ? La réponse à ces questions se trouve du côté de la valorisation des objectifs ESG.

L'objectif environnemental (le **E**) étudie les conséquences directes ou indirectes des activités de l'organisation sur l'environnement et le climat. L'objectif social (le **S**) tient compte de la façon dont l'organisation traite ses employés, et travaille avec sa clientèle, ses fournisseurs de même que l'ensemble de la collectivité, ainsi que de l'effet qu'elle a sur eux. Enfin, sur le plan de la gouvernance (le **G**), il est plutôt question de politiques, structures et procédures par lesquelles l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Rappelons que c'est dans la détermination, l'évaluation et la hiérarchisation de tous ces critères ESG que se concrétise la responsabilité sociale des entreprises (RSE) aujourd'hui. Ceci étant dit, quelle gouvernance des RH sur ces objectifs ESG ?

PLAIDOYER EN FAVEUR DES OBJECTIFS ESG :

## QUEL LEADERSHIP DES RH ?



**HOUDA BACHISSE,**  
PH.D., RÉDACTRICE  
EN CHEF DE LA  
REVUE RH

L'intérêt des organisations pour les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est en train de monter en flèche. Pourquoi ? Entre autres, parce qu'elles ont compris que pour créer de la valeur durable, il ne faut plus raisonner seulement en termes d'objectifs financiers, mais s'intéresser également, et de plus en plus, aux risques extra financiers notamment ceux touchant au capital humain et pouvant avoir une corrélation positive ou négative avec leur performance globale et leur survie économique.

On parle bien évidemment et à juste titre, des risques environnementaux et de dysfonctionnements des cadres sociaux. Des risques technologiques, de cybersécurité et d'obsolescence des compétences. On parle aussi des risques de santé et mieux-être au travail et de dévalorisation accélérée de sa valeur. Sans oublier les risques éthiques, la mauvaise maîtrise des règles juridiques, la violation des droits fondamentaux de la personne

ou la corruption. En fait, et pour ainsi dire, les organisations qui prennent la mesure concrète de ces risques comprennent enfin qu'elles n'ont d'autres choix que de s'appuyer sur un modèle de création de valeur qui soit positif et assez fédérateur à la fois pour la planète et la collectivité, mais aussi pour le corps social de l'entreprise et ses parties prenantes élargies (Peretti et Frimousse, 2020).

« La dynamique en faveur des objectifs ESG est dorénavant enclenchée et rien ne peut l'arrêter. Leur appropriation par les organisations doit néanmoins être pensée dans une optique plurielle et de coconstruction engageant indéniablement les RH. »

### LE LEADERSHIP DES RH SUR LES OBJECTIFS ESG

Il est clair que les sentiers de la croissance durable dépendent étroitement d'une gestion efficace et responsable de toutes les formes de capital (économique, risque, humain, social et culturel, etc.) dont dispose l'organisation. Les professionnels RH détiennent la possibilité de faire valoir leur expertise et leur maîtrise des programmes de gestion du capital humain et de talents.

#### Objectifs environnementaux : le E

Les RH doivent soutenir les entreprises pour renforcer leur image de citoyennes corporatives en formalisant concrètement ce qu'elles font pour l'environnement. La communication interne et externe devient un levier pour les aider à consolider leur culture organisationnelle dans une optique d'attraction, de rétention et de marque employeur. Les RH doivent également conscientiser les collaborateurs et les gestionnaires sur l'importance d'adopter des com-

portements écoresponsables (Boiral, 2007) en mettant en place une série de démarches formelles valorisant ce qui se fait en la matière de lutte contre le gaspillage, le recours aux mobilités durables, l'optimisation de la consommation d'eau et d'énergie, télétravail, etc. Enfin, la formation peut être utilisée par les RH dans une optique de sensibilisation des collaborateurs et des gestionnaires sur les enjeux prioritaires en matière d'environnement et d'écocitoyenneté.

#### Objectifs sociaux : le S

Les RH doivent consolider les piliers qui permettent à l'entreprise de se positionner sur des aspects comme le bien-être de ses employés, la prévention des accidents et les risques psychosociaux, l'investissement dans leur apprentissage et leur formation professionnelle, la rémunération, l'évaluation de leur performance, le bien-être financier ainsi que les questions relatives au respect du droit du travail et des libertés. Le respect de ce critère passe également par la conduite de démarches ÉDI et la mise en place de politiques qui respectent la parité, l'égalité professionnelle des chances, de l'emploi et l'inclusion des personnes issues de la diversité et des communautés autochtones à des postes de direction. Toutes ces actions sont appréhendables comme des processus de responsabilisation sociétale en faveur d'une meilleure justice organisationnelle et une stimulation de l'innovation.

#### Objectifs de gouvernance : le G

Les RH doivent s'assurer de la mise en place d'une série de processus, d'outils et de pratiques basés sur la

saine gouvernance corporative qui favorise indubitablement le rendement durable (McElhaney, 2008). Qu'il s'agisse de la bonne gouvernance des données RH et l'ensemble des principes qui garantissent une utilisation éthique des technologies et de l'IA. Qu'il s'agisse de la bonne gouvernance des coûts qui passe notamment par des stratégies durables de limitation des coûts et une imputabilité en matière d'avantages sociaux. Ou encore de la bonne gouvernance éthique qui consiste à promouvoir les comportements et conduites éthiques des employés et des dirigeants, à favoriser une culture organisationnelle qui respecte les lois et les normes et dénonce les pratiques déviantes (le harcèlement, l'incivilité, la corruption) et établit des mécanismes des mesures préventives de toute situation contraire à l'éthique. L'ampleur de cette posture remet à l'ordre du jour l'importance à ce que les professionnels RH siègent sur des conseils d'administration, et reconnaisse la valeur de leur expertise et leur rôle stratégique.

### CONCLUSION

Dans « La société du risque », Ulrich Beck disait que « si nous ne vivons pas dans un monde plus dangereux qu'auparavant, le risque est désormais beaucoup plus qu'une menace : il est devenu la mesure de notre action ». La prise de conscience de l'importance des actions socialement et « socialement » responsables des organisations est désormais libérée. La dynamique en faveur des objectifs ESG est dorénavant enclenchée et rien ne peut l'arrêter. Leur appropriation par les organisations doit néanmoins être pensée dans une optique plurielle et de coconstruction engageant indéniablement les RH. Il reste à savoir à quel rythme nous cheminons collectivement sur la voie de la conformité aux objectifs ESG. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**





Les organisations plus vertes...

# ET SI L'ON INVITAIT LES PROFESSIONNELS RH ?



**Alexander Yuriev**,  
Ph.D., professeur  
adjoint en gestion  
des ressources  
humaines, HEC  
Montréal

Les efforts organisationnels visant à réduire l'empreinte environnementale dépendent fortement des comportements des employés et sont donc directement liés aux activités quotidiennes des professionnels RH. Il est possible de distinguer deux types de comportements pro-environnementaux individuels : « in-role » et « extra-role » (Ones *et al.*, 2018).

**L**es comportements « in-role » sont les actions qui font partie des tâches dont les employés sont responsables. Par exemple, un gestionnaire de l'environnement travaillant dans un hôtel et qui crée un guide interne pour l'approvisionnement durable des fournitures quotidiennes adopte manifestement un comportement « in-role », car cette action fait partie de la responsabilité directe de cet employé. Cependant, ce type de comportement est assez limité, car le nombre d'emplois « verts » est relativement faible (à titre

d'information, les « gestionnaires de l'environnement », soit les personnes qui sont supposées de s'assurer que les opérations de l'organisation sont en conformité avec les lois environnementales et d'implanter les politiques internes à ce sujet, sont souvent responsables d'autres dossiers également – notamment la santé et la sécurité au travail). En revanche, les comportements « extra-role », ou les comportements volontaires, sont les actions qui peuvent être entreprises par tous les employés. Les exemples de tels comportements sont nombreux et incluent les gestes quotidiens (recyclage, transport al-

ternatif, efforts en matière d'énergie et d'électricité, etc.), ainsi que les actions plus complexes : un hôtelier qui décide de mettre en place une politique environnementale, ou un restaurateur qui contribue à une campagne environnementale dans une municipalité. Bien que ces comportements ne soient pas rémunérés, ils sont extrêmement importants pour les organisations « de demain » et... bonne nouvelle, ils peuvent toujours être encouragés, et les professionnels RH sont à l'avant-garde de cette incitation.

# « Plusieurs employés ne sont pas conscients des diverses répercussions environnementales de leurs tâches quotidiennes. »

## Bonnes pratiques RH pour la promotion de comportements volontaires pro-environnementaux

De manière générale, la documentation sur ce sujet recommande aux organisations de développer et de promouvoir un climat intérieur qui favorise la protection de l'environnement (Bissing-Olson *et al.*, 2013). Les spécialistes RH peuvent le faire en adoptant de nombreuses actions précises :

1. *Rencontrer les salariés afin de discuter de leur milieu de travail* (Temminck *et al.*, 2015). Étant donné que chaque cadre professionnel est unique, les employés connaissent mieux que quiconque les conséquences environnementales de leurs tâches quotidiennes. Les professionnels RH peuvent discuter de ces conséquences dans le but de déterminer les aspects qui peuvent être améliorés. Les résultats de ces échanges peuvent inclure le changement des routines de travail (par exemple, l'accomplissement du même travail avec une meilleure optimisation des ressources) ou la capitalisation et la codification des connaissances tacites pour un transfert potentiel à d'autres employés (par exemple, une liste de dysfonctionnements des machineries lourdes ou un guide pour éviter les déversements accidentels de liquides dangereux dans les usines/industries). De plus, il est important que les

professionnels RH expriment leur gratitude pour les suggestions pro-environnementales qui proviennent fréquemment des employés (Yuriev *et al.*, 2022).

2. *Encourager les employés à fixer leurs propres objectifs verts* (Tosti-Kharas *et al.*, 2016). Il est bien connu que les employés travaillent mieux avec des objectifs individuels clairs et liés à l'environnement (tels que le % de déplacements professionnels effectués en transport en commun, le % de matières premières utilisées provenant de sources durables, le nombre d'expéditions non aériennes, etc.). Ces objectifs individuels peuvent introduire un mécanisme de « gamification » et aider les employés à s'engager plus régulièrement dans de telles actions. Les professionnels des RH peuvent encourager ces objectifs en expliquant leur pertinence aux différents services.

3. *S'investir dans l'adoption des approches formelles en lien avec le développement durable*. Bien qu'une politique environnementale ou un système de *management* environnemental (par exemple, ISO 14001) puissent être bénéfiques pour réduire l'empreinte environnementale, ces approches deviennent souvent symboliques et inefficaces sans participation active des employés (Boiral, 2007). C'est pourquoi l'engagement des professionnels RH dans l'élaboration (par exemple, déterminer les axes d'intervention clés à partir d'échanges avec les employés) et le lancement (par exemple, s'assurer que les employés comprennent les mesures adoptées) de ces outils formels est primordial pour leur succès.

4. *Formation sur les sujets environnementaux* (Chou, 2014) et *ateliers spécialisés* (Paillé *et al.*, 2014). Plusieurs employés ne sont pas conscients des diverses répercussions environnementales de leurs tâches quotidiennes. Afin de sensibiliser les employés davantage, les professionnels RH peuvent pro-

poser une sélection des courtes sessions qui familiariseraient les employés aux problèmes environnementaux répandus et aux solutions courantes liées au travail.

5. *Campagnes volontaires* (Greene *et al.*, 2014). Diverses activités non liées au travail peuvent également contribuer à l'établissement d'une culture organisationnelle verte. Par exemple, les professionnels RH peuvent lancer des campagnes telles que « Déjeuner végétarien une fois par semaine » ou « Dons de vêtements et articles usagés aux organismes de solidarité locaux ». Évidemment, ces campagnes ne doivent pas être obligatoires, mais elles sont connues pour accroître la sensibilisation aux problèmes aigus et susciter l'intérêt à leur égard.

## Conclusion

Malgré la sensibilisation croissante aux problèmes de développement durable dans le monde entier, il reste toujours difficile pour les organisations d'entamer le virage vert. Cependant, les professionnels RH jouent un rôle très important pour s'assurer que les efforts organisationnels dans cette direction soient efficaces. La liste de cinq actions ci-dessus n'est évidemment pas exhaustive et l'engagement des professionnels RH peut varier d'un milieu de travail à l'autre. De plus, les chercheurs et les praticiens sont toujours à la recherche de nouvelles façons d'inciter les employés à adopter des comportements pro-environnementaux. D'ailleurs et depuis longtemps, certains auteurs suggèrent de mener des enquêtes ciblées et de recruter de nouveaux employés en fonction de leurs attitudes environnementales (Chan *et al.* 2014; Kim *et al.* 2017). Bien que ce ne soit peut-être pas la voie appropriée pour toutes les organisations, cela démontre clairement l'importance croissante des professionnels RH dans le domaine du développement durable. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

## Sur la voie de la transition socio-écologique de nos organisations

# ET SI LES PROFESSIONNELS RH ÉTAIENT LA CLÉ DE LA TRANSFORMATION HUMAINE ET ENVIRONNEMENTALE ?



Esther Dormagen, CRHA, présidente d'Ellio, cabinet-conseil en responsabilité sociale basé à Montréal

Il est maintenant établi que la plupart des organisations vont ressentir les répercussions du changement climatique, de la perte de biodiversité et de ressources minérales si elles ne revoient pas leurs modèles d'affaires et leurs pratiques, plus vite qu'elles ne le font actuellement.

**P**ar exemple, une entreprise agroalimentaire pourra voir la diversité de son approvisionnement diminuer, tout en faisant face à de l'inacceptabilité sociale face à des fruits et légumes produits au bout du monde. Une entreprise de la construction verra ses coûts de recyclage augmenter si elle continue à n'utiliser que des matériaux vierges. Un fabricant d'appareils électroniques sera incapable de s'approvisionner en composantes lorsque les minerais rares viendront à manquer. Dans le tourisme, les dommages à la biodiversité ainsi que la plus courte saison enneigée créeront des risques directs sur l'activité.

Bref, les entreprises limitent leur capacité de résilience si elles ne comprennent pas les liens entre les effets sociaux, économiques et environne-

mentaux (ESG) de leurs activités sur l'ensemble de leur chaîne de valeur et à toutes les étapes du cycle de vie de leurs produits et services. Elles doivent être conscientes des risques et des possibilités pour apporter des réponses aux enjeux du climat, aux nouvelles attentes des consommateurs, investisseurs, de la société civile, des employés, ainsi que les risques inhérents à leur chaîne d'approvisionnement, notamment les risques sociaux.

Les professionnels RH comprendront facilement que la disparition de certaines activités de l'entreprise et la redirection vers des solutions plus contributrices nécessiteront de nouvelles connaissances, des capacités d'innovation, une gestion des talents plus inclusive et des structures plus responsabilisantes ou se transformeront... en obsolescence des compétences.



**« Les entreprises [...] doivent s'interroger sur leur utilité fondamentale et développer des pratiques qui non seulement diminuent leurs effets négatifs au maximum, mais font surtout augmenter leur contribution positive, pour un plus grand nombre de parties prenantes et sur un terme plus long. »**

Si l'on parle beaucoup de RSE et ESG, j'aimerais pousser l'adoption d'un concept plus enthousiasmant: celui de l'économie régénérative. Au-delà des contraintes et approches d'amélioration parfois marginales de nos pratiques, il s'agit ici d'inventer comment faire de nos organisations des agents de changement pour le bien commun.

**Faire de nos organisations des agents de changements: place aux RH!**

Au fond, les entreprises qui veulent perdurer demain doivent s'interroger sur leur utilité fondamentale et développer des pratiques qui non seulement diminuent leurs effets négatifs au maximum, mais font surtout augmenter leur contribution positive, pour un plus grand nombre de parties prenantes et sur un terme plus long. En tant que gardiens des politiques et des pratiques liées aux employés, les

**QEX | Distinguez-vous avec une expérience personnalisée pour vos employés.**

Attirez et retenez le talent donc votre organisation a besoin en offrant à vos employés une expérience sur mesure en matière d'avantages sociaux.



Contactez un conseiller HUB dès aujourd'hui pour commencer.  
**hubqex.ca/fr | 800 561-2137**

*Cabinet en assurance de dommages et Cabinet de services financiers*



Risque et assurance | Avantages sociaux  
Retraite et gestion de patrimoine

## AGIR EN FAVEUR D'UNE CULTURE DE DURABILITÉ C'EST NOTAMMENT :

1

Créer le langage commun

2

Repenser la raison d'être de l'organisation

3

Formaliser les cadres de référence

4

Faire évoluer les compétences

5

Mobiliser en impliquant les équipes

6

Ouvrir la gouvernance

7

Rendre nos pratiques de GRH écoresponsables

professionnels RH peuvent influencer significativement la manière dont nos entreprises abordent les enjeux sociaux, économiques et environnementaux dans leur chaîne de valeur et tout au long du cycle de durée utile de leurs produits et services. Pour développer une culture de durabilité et mener la transformation de l'organisation, il s'agit d'agir sur plusieurs fronts :

### D'abord créer le langage commun

- Développer une vision systémique des enjeux de fond : le développement durable, les changements climatiques, la consommation de ressources non renouvelables et les risques reliés, les enjeux sociaux sur la chaîne de valeur, etc.

### Repenser la raison d'être de l'organisation

- Travailler avec les équipes de direction à développer une vision à long terme de la société à laquelle l'entreprise veut contribuer et redéfinir sa raison d'être fondamentale. (En quoi doit-elle apporter des solutions tellement utiles à la société et à la planète que celles-ci s'en portent mieux que si l'entreprise n'existait pas ?)

### Formaliser les cadres de référence internes et externes

- Mettre en place des politiques de responsabilité sociale, par exemple en matière de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion, ou en ajoutant les notions de risque environnemental dans les politiques SST.
- Lier le système d'évaluation et de rémunération avec les cibles de décarbonation.
- Contribuer à la reddition de comptes en illustrant les retombées sociales en lien avec les activités économiques et les considérations environnementales.
- Assurer la vigilance sociale sur la chaîne de valeur, notamment en insistant sur l'adoption de normes internationales généralistes comme les certifications B Corp et Écoresponsable, ou des labels sectoriels (textile, alimentaire, etc.).

### Faire évoluer les compétences

- Déterminer les compétences manquantes pour atteindre cette vision puis les développer et recruter des candidats ayant une expérience antérieure, par exemple en approvisionnement responsable, communication responsable, gestion environnementale, stratégie, et des expertises sectorielles pertinentes à la chimie verte, la construction durable, les emballages écoresponsables, l'écoconception, etc.

### Mobiliser en impliquant les équipes

- Mobiliser les équipes autour de cette grande ambition en développant le narratif interne, par de l'écoute des freins et des propositions d'action, le soutien à l'organisation de groupes de travail thématiques, la mise en valeur des actions les plus prometteuses.
- Aider à créer le dialogue avec les parties prenantes.

### Ouvrir la gouvernance

- Développer de nouveaux modèles de gestion : gouvernance ouverte, entreprise libérée, holocratie, recherche participative ou ouverte en innovation (*living lab*) pour libérer la créativité et la coresponsabilisation.
- Faciliter la mise en place d'une structure d'innovation, qui va mener des activités prospectives et de conception créative (*design thinking*).
- Mettre en place les forums de dialogue et de co-design permettant l'innovation sociale avec les parties prenantes internes et externes. Cela peut inclure la collaboration avec les fournisseurs, clients, partenaires, syndicats, organismes communautaires et gouvernementaux pour mettre en œuvre des pratiques de gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement et de cohésion sociale à l'échelle locale.
- Intégrer des employés dans les différents groupes de l'organisation, même au CA, au comité de planification stratégique, etc.

### Et bien sûr, rendre nos pratiques de GRH écoresponsables

- Mettre en place des pratiques exemplaires dans le service RH pour montrer l'exemple : financer le transport collectif ou l'autopartage, éliminer le papier, organiser des événements écoresponsables, éliminer les articles promotionnels ou acheter des cadeaux d'entreprise qui offrent à la fois un sens et une incidence environnementale négligeable (ex. : produits zéro déchet, billets de théâtre, etc.), organiser des activités communautaires, reconnaître le droit à la déconnexion numérique, etc.

En veillant à ce que les employés soient au cœur de la stratégie et qu'ils en retirent des avantages, nous renforçons non seulement la rétention des talents, l'attractivité de notre marque employeur, mais nous augmentons grandement la capacité de l'entreprise à perdurer et à maintenir ses emplois. En cas de coup dur, nos talents auront des compétences à jour pour maintenir leur employabilité.

En tissant des liens forts avec notre écosystème local, notre chaîne de valeur et notre industrie, nous développons un système de solidarité et d'innovation qui s'enrichit lui-même, comme les écosystèmes le font dans la nature pour perdurer.

Pour les professionnels RH, c'est aussi une façon de montrer nos aptitudes stratégiques et de légitimement devenir des leaders de la démarche de transformation de l'entreprise. ▮



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

## Les 17 objectifs de développement durable (ODD) pour sauver le monde

# CRHA | CRIA, EN QUOI CET APPEL À L'ACTION VOUS CONCERNE ?



**Élisabeth Petit (elle)**, CRHA, EMBA, présidente et experte en diversité, inclusion et équité  
*Loin Devant Ressources Humaines inc.*

En 2025, cela fera 10 ans que les États membres des Nations Unies, dont le Canada, ont adopté à l'unanimité la résolution qui établit les 17 objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre du *Programme de développement durable Horizon 2030*. Celui-ci répond aux défis mondiaux auxquels nous devons faire face, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

FIGURE 1 : OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)



Source : www.un.org

**A**u cœur de ce programme, un appel urgent à l'action pour tous les pays, les entreprises, la société civile, les organisations et les organismes en tout genre pour l'élimination de l'extrême pauvreté, la réduction des inégalités et la protection de la planète. Ce processus mondial, initié par l'ONU, interpelle tous les États membres à développer des réponses nationales ambitieuses et à contribuer à la mise en œuvre généralisée des ODD.

### Pour quelles raisons les entreprises devraient-elles s'engager ?

Même si les gouvernements sont chargés de mettre en œuvre ces ODD à l'échelle nationale, il a toujours été clair pour l'ONU qu'il ne serait pas possible de les atteindre sans une contribution significative des entreprises, qui incluent les organisations non gou-

## « En effet, les diverses initiatives en matière de responsabilité corporative sollicitent les compétences particulières, les domaines professionnels et les contextes de pratique de la profession RH. »

vernementales (ONG), les fondations (publiques et privées), les associations professionnelles, les syndicats, ainsi que les coopératives et les acteurs économiques dont les missions principales les définissent comme des entreprises sociales (Plamondon et Hallée, 2018). Le secteur privé jouant un rôle essentiel en tant que générateur d'emplois, de croissance économique et source de technologies, d'innovation et de financement.

En plus de répondre aux questions de justice sociale, environnementales et économiques, les raisons pour lesquelles les entreprises doivent contribuer à la mise en œuvre des ODD sont nombreuses :

- Tirer profit de nouvelles possibilités de marchés et d'investissement.
- Contribuer à des sociétés stables et donc à de meilleurs environnements commerciaux.
- S'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs.
- Participer aux efforts de réduction des gaz à effet de serre (GES).
- Renforcer leur réputation auprès des talents, des clients, des fournisseurs, des collaborateurs et de l'ensemble des parties prenantes.
- Augmenter le potentiel de compétitivité et anticiper les attentes futures.
- Accroître l'engagement de leur main-d'œuvre.

### Quel rôle les CRHA | CRIA doivent jouer ?

Il va sans dire que toutes les parties prenantes qui gravitent autour des entreprises sont interpellées par cette responsabilité corporative : les fournisseurs, la clientèle, les consommateurs•trices, les équipes de direction, les conseils d'administration, les employés, les CRHA | CRIA, etc.

Également, toutes les dimensions, tant internes qu'externes, doivent être prises en compte comme le souligne la professeure Kellie A. McElhaney dans son ouvrage *Just Good Business* (McElhaney, 2008). À la dimension interne, McElhaney inclut les éléments suivants : la gouvernance corporative, les valeurs, l'éthique, la diversité, la protection de la vie privée, la conciliation travail et vie personnelle, le développement professionnel et personnel, la santé, la sécurité, et finalement, la réduction

d'effectifs et toute autre restructuration. *Commencez-vous à voir pourquoi le rôle de CRHA | CRIA est crucial ?*

De fait, l'atteinte des ODD passe nécessairement par une approche qui concerne tout le cycle des employés depuis les activités de recrutement à leur retraite en passant par leur développement, leur rémunération et leur bien-être. Il apparaît donc clairement que les CRHA | CRIA doivent être au cœur du déploiement des actions découlant des engagements propres aux organisations où ils exercent leur profession. En effet, les diverses initiatives en matière de responsabilité corporative sollicitent les compétences particulières, les domaines professionnels et les contextes de pratique de la profession RH.

À titre d'exemples, les entreprises qui se mobilisent pour atteindre les ODD pourraient notamment et à titre non exhaustif :

EXEMPLES DE MESURES	ODD VISÉS
Statuer sur le droit à la déconnexion.	3-5-8
Mettre en place les congés menstruels.	3-5-8-10
Élargir la portée des congés de compassion à la famille élargie afin de soutenir toute personne de son entourage dans un contexte de situation éprouvante.	3-5-10
Bonifier les congés parentaux pour tous les types de parentalité.	3-4-5-8-10
Renouveler leur engagement en matière de prévention du harcèlement ainsi que des violences sexuelles et conjugales.	1-3-4-5-8-10-16
Adopter une politique de transparence et d'équité salariale.	1-5-8-10
Offrir un régime équitable et inclusif en matière d'accès à la santé et au mieux-être.	1-3-5-10-16
Développer les talents de leurs employés sur les compétences du futur.	4-5-8-9-10-16
Instaurer une stratégie en matière de diversité, d'inclusion et d'équité.	1-3-4-5-8-10-16

Cette liste souligne de manière évidente le rôle central que les CRHA | CRIA doivent endosser face à cet appel à l'action. Ces sujets RH sont d'une importance capitale et requièrent divers degrés d'interven-

tions de « vigilance » à « chef de file », ainsi qu'une gestion éclairée des risques. Agir en matière de responsabilité corporative, ça ne s'improvise pas, les CRHA | CRIA sont concernés en tout point.



### Conclusion

Ainsi, même si chaque entreprise doit choisir sa feuille de route, établir ses propres priorités et définir ses engagements en fonction de sa réalité, un élément est commun à tous : prendre soin de ses talents est au cœur d'un milieu de travail renouvelé sur le plan social, environnemental et économique (Verbin, 2020). Les employés étant les premiers ambassadeurs des organisations (McElhaney, 2008), de nombreuses actions devront les viser directement si ces mêmes organisations souhaitent répondre aux défis mondiaux auxquels nous nous heurtons.

Alors qu'il ne reste que sept ans avant l'échéance de 2030, des efforts audacieux sont toujours à fournir à travers le monde pour concrétiser le *Programme de développement durable Horizon 2030*. Les entreprises doivent donc se mobiliser plus que jamais pour s'approprier ses objectifs mondiaux et accélérer la mise en œuvre de solutions durables face aux défis majeurs auxquels le monde est se heurte ; de la pauvreté à l'égalité des sexes en passant par les changements climatiques, les inégalités et la résorption des écarts financiers.

CRHA | CRIA, à vous de jouer, soyez acteurs pour un monde meilleur !



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS  
SUR LA PAGE  
DE LA REVUE  
À REVUERH.ORG**

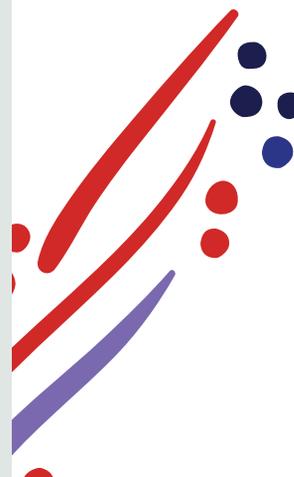
# Merci

Merci pour votre dévouement et votre travail assidu. Merci pour votre soutien continu et votre engagement. Merci pour votre enthousiasme et merci de nous aider à concevoir un monde du travail meilleur.

ADP Canada est fière de souligner le travail des candidats nommés et des gagnants du Gala RH 2023.

Les programmes, les avantages sociaux et les politiques contribuent tous à rendre votre organisation exceptionnelle, mais ce sont les professionnels comme vous qui font de cette organisation un endroit où il fait bon travailler.

Merci et félicitations!



Axer le développement  
sur les personnes<sup>MC</sup>

## Comment miser sur l'ESG

# POUR UNE TRANSFORMATION POSITIVE DANS LES ORGANISATIONS



**Myrielle Robitaille,**  
conseillère directrice  
sénior spécialisée  
en Énergie &  
Environnement  
chez Sia Partners



**Patricia Piuze,**  
conseillère directrice  
exécutive en RH &  
Transformation  
chez Sia Partners



**Joanny Dion  
Ouellet,**  
CRHA, conseillère  
sénior en RH &  
Transformation  
chez Sia Partners

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, la marque employeur et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont des éléments qui influencent de plus en plus le choix d'une entreprise par un candidat. Toutefois, il n'est pas rare qu'une organisation se heurte à un manque d'engagement de la part de ses employés lorsqu'elle décide de mettre en place des mesures de RSE ou des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

**C**ette absence d'engagement peut s'expliquer parfois par un manque de confiance envers la démarche, ou tout simplement envers les réelles motivations de l'employeur. Trop souvent, les entreprises ont suivi des tendances uniquement dans le but de s'enrichir. En 1970, Milton Friedman publiait un article (*The Social Responsibility of Business is to increase its profits*) dans le *New York Times*, avec une position affirmant que la seule responsabilité de la direction est de satisfaire les attentes des actionnaires. Près de 50 ans plus tard, on constate les dégâts que cette doctrine économique a engendrés sur l'environnement, sur la répartition de la richesse et l'équité dans nos sociétés, mais aussi sur le bien-être des employés. Face à ce constat d'échec, de plus en plus d'entreprises commencent à mettre en place des stratégies ESG pour minimiser les effets

négatifs de leurs activités et améliorer le sort de leurs employés et des collectivités.

D'abord, que signifient RSE et ESG? La RSE désigne la prise en compte volontaire des problèmes environnementaux et sociaux et la mise en place d'actions durables, telles que les émissions de gaz à effet de serre, les relations avec des parties prenantes, la diversité et l'inclusion, la gestion des risques environnementaux et sociaux, l'éthique des affaires dans le fonctionnement et la stratégie sur le long terme d'une entreprise. Concrètement, cela veut dire qu'une entreprise disposant d'une charte RSE cherchera à avoir un effet positif sur la société et l'environnement, tout en demeurant économiquement viable. Le terme ESG est une analyse reconnue indiquant que l'entreprise se dote d'un suivi de performance RSE. En somme, ce sont les critères qui permettent d'opérationnaliser la stratégie RSE.

Comment peut-on faire pour implanter des mesures RSE, en maximiser les retombées réelles et créer de la valeur au-delà des incidences sociétales ou environnementales? En mettant **l'humain au centre de la stratégie!**

Planifier les changements en gardant ses ressources humaines au cœur du processus et des préoccupations est la clé. **Mais comment procéder?**

1. Élaborer une stratégie ESG solide qui inclut des **objectifs clairs et mesurables** sur les plans environnementaux, sociaux et de gouvernance. Dès cette première étape, des groupes d'employés devraient participer concrètement et activement dans la définition des cibles et des critères de mesure. Une bonne préparation à ce type de démarche est de bien connaître la situation de départ de l'organisation au niveau de l'analyse ESG en toute transparence et honnêteté.

# « Face à ce constat d'échec, de plus en plus d'entreprises commencent à mettre en place des stratégies ESG pour minimiser les effets négatifs de leurs activités et améliorer le sort de leurs employés et des collectivités. »

2. Avoir un **leadership engagé** qui soutient activement cette stratégie avec un parrain visible pour les employés.
3. **Communiquer clairement** comment ce changement mènera l'entreprise et ses employés vers une finalité positive et durable dans le temps. La bonne compréhension des objectifs et de la démarche contribuera non seulement à une meilleure mobilisation des humains concernés, mais peut aussi accroître leur sentiment d'appartenance et de fierté à l'égard de leur organisation.
4. **Élaborer une stratégie de gestion du changement** qui permet de connaître les diverses parties prenantes internes et externes, ainsi que les retombées qu'aura l'implantation de mesures de RSE ou des critères ESG sur eux. Il est faux de penser qu'on peut faire ce virage sans considérer ses effets sur nos ressources, car ces nouvelles mesures requièrent d'adapter nos processus et façons de faire. Le changement demande des efforts et prend du temps, et

c'est souvent ce qui cause de la résistance. Normal, on manque tous de temps et les priorités sont nombreuses. Il faut donc **donner le goût aux gens** de s'investir et de mettre les efforts nécessaires, avoir des attentes réalistes et récompenser les efforts de diverses façons afin de garder la flamme sacrée allumée.

5. Développer les compétences et **former les employés** pour qu'ils soient en mesure d'adapter leur travail au quotidien afin d'avoir un résultat positif sur l'environnement, la société et la gouvernance.
6. **Suivre et communiquer notre évolution.** Pour garder nos gens mobilisés vers la cible à atteindre, leur faire part des progrès, **célébrer les petites victoires** et les bons coups. Bref, les tenir informés est primordial afin de garder le sujet vivant dans le cœur des gens et stimuler leur persévérance.
7. **Impliquer les employés à toutes les étapes** est un gage

de succès, car cela met à profit deux clés importantes : l'engagement et l'intelligence collective. **Encourager l'innovation** en matière de durabilité en offrant des incitatifs pour les idées novatrices et en fournissant des ressources pour soutenir leur mise en œuvre. Des idées ingénieuses pourraient émerger et vous aurez tissé un solide réseau d'ambassadeurs au sein de votre entreprise tout en favorisant la mobilisation de chacun.

Les employés qui entrent massivement sur le marché en ce moment ont grandi avec la réalité des changements climatiques et ils exigent des réformes. Signe de cette révolution économique, au mois d'août 2019, environ 200 *CEO* de grandes corporations américaines (*The Business Roundtable*) signaient un manifeste affirmant que les entreprises devaient dorénavant poursuivre un but plus grand que le profit, sans attendre d'y être contraintes. ■



## L'étude prospective de la main-d'œuvre et des emplois liés à la transition verte et aux changements climatiques

# EN ROUTE VERS LA TRANSITION VERTE!



**Dominique Dodier,**  
CRHA, DG  
EnviroCompétences



**Robert Dubé,**  
CRHA, PDG Atout  
recrutement et  
membre du conseil  
d'administration

Ce n'est un secret pour personne : l'urgence climatique est telle que nous devons passer à la vitesse supérieure. L'étude réalisée par EnviroCompétences, comité sectoriel de main-d'œuvre en environnement, est claire : pour électrifier notre réseau, convertir notre énergie, aménager durablement nos territoires ou optimiser la gestion des matières résiduelles, nous aurons besoin de travailleurs qui ont le savoir-faire nécessaire.

**S'**adapter à cette nouvelle réalité, c'est ce que le gouvernement du Québec s'est engagé à accomplir en adoptant son *Plan pour une économie plus verte d'ici 2030 (PEV)*. Si cet engagement est louable, réussir le pari de la transition verte au Québec n'est pas chose faite.

Avec la mise en œuvre du *Plan pour une économie verte 2030*, le Québec connaîtra une croissance significative de l'emploi, avec la création de 8 600 emplois. C'est ce que conclut

*l'Étude prospective de la main-d'œuvre et des emplois liés à la transition verte et aux changements climatiques*, réalisée par EnviroCompétences.

Nous ne pouvons pas passer à côté de la transition verte, considérant les répercussions tangibles des changements climatiques, ni ignorer nos cibles de réduction des gaz à effet de serre (GES). Compte tenu de la transition verte et de ses effets sur les métiers et professions, la requalification est devenue un incontournable. Le déploiement de formations vertes et adaptées doit être une priorité.

Alors que la rareté de main-d'œuvre constitue aujourd'hui un frein à la croissance potentielle du Québec, les résultats réalisés dans la dernière étude indiquent que la mise en œuvre des actions prévues au PEV offre une possibilité de croissance économique et d'emploi (modèle Hercule Impact<sup>1</sup>). Cependant, cette croissance est conditionnelle à une bonne adéquation entre l'offre et la demande en compétences et à des déplacements de

<sup>1</sup> Hercule Impact est un modèle économétrique de simulation des impacts économiques

# L'humainement possible.

Go RH, une firme RH  
différente qui façonne  
le nouveau monde du  
travail; votre partenaire de  
confiance pour la **gestion  
des ressources humaines**  
et le **recrutement**.



1 866-981-9976  
gorh.co



travailleurs entre les industries et les professions.

Le marché du travail est déjà sous haute tension : récemment au Québec, on comptait moins d'un chômeur par poste vacant ; le vieillissement de la main-d'œuvre ne permet guère d'envisager un répit, mais il nécessitera un effort sur le plan de la mobilité de la main-d'œuvre et des investissements en formation.

L'étude indique que les ressources libérées par les secteurs touchés négativement par le PEV, comme la fabrication (qui inclut les raffineries), suffisent, du moins en nombre, à répondre aux besoins de main-d'œuvre engendrés par le PEV, notamment dans les services publics (qui incluent Hydro-Québec).

La croissance de l'emploi pourrait aussi être accélérée dans plusieurs professions, notamment les ingénieurs électriciens ("CNP 2133", selon la Classification nationale des professions). Mais comme elle sur-

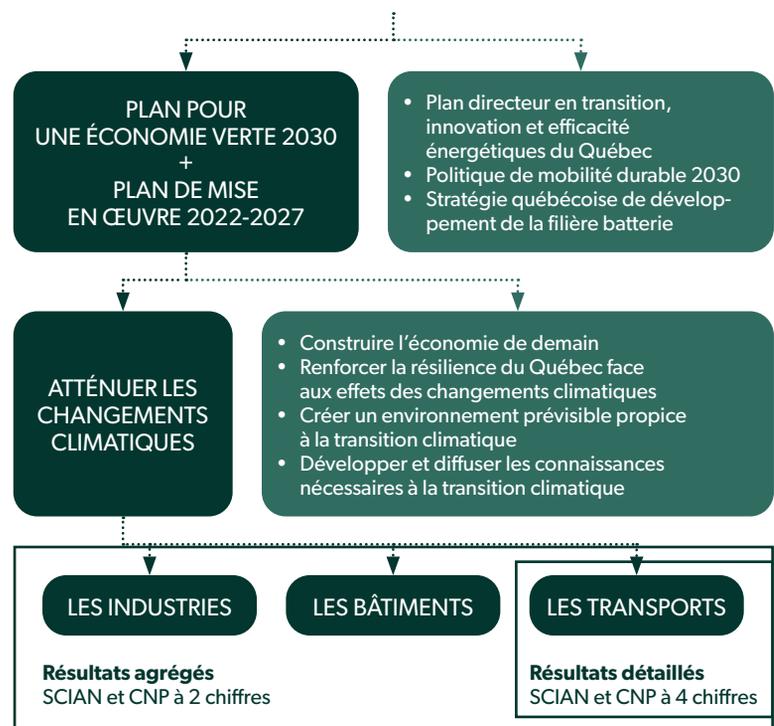
vient dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, des enjeux se profilent quant à la capacité d'attirer et de retenir les travailleurs disponibles au bon endroit et avec les bonnes compétences. Afin d'éclairer au mieux le déploiement des mesures de formation et de requalification, les résultats de l'étude doivent être considérés de pair avec les conditions actuelles du marché du travail, ainsi que la forme et la durée de formation et les autres embûches à la transition des travailleurs.

Des « compétences vertes » seront

de plus en plus nécessaires dans un grand nombre de professions ne se limitant pas aux seuls « emplois verts ». Comblés les besoins pour de nouvelles compétences ne sera pas facile et pourra commander des actions particulières. Les professionnels des RH seront la clé de ce passage vers le changement ; ils contribueront à la réflexion sur le comment. Ils devront également agir sur la détermination des compétences nécessaires, les processus et en mesurer les résultats.

**« Les professionnels des RH seront la clé de ce passage vers le changement ; ils contribueront à la réflexion sur le comment. Ils devront également agir sur la détermination des compétences nécessaires, les processus et en mesurer les résultats. »**

## TRANSITION VERTE : ATTEINTE DES CIBLES DE RÉDUCTION DES GES, ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES



Source : rapport sur l'étude prospective de la main-d'œuvre et des emplois liés à la transition verte et aux changements climatiques et rajouter le lien : <https://www.envirocompetences.org/nouvelles/devoilement-de-l-etude-prospective-de-la-main-d-oeuvre-et-des-emplois-lies-a-la-transition-verte-et-aux-changements-climatiques/>

Voici quelques recommandations que met en lumière le rapport, et qui devront être développées dans la prochaine année :

### 1. Briser les silos et développer un réflexe main-d'œuvre

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, tout nouveau besoin de

travailleurs pourrait être difficile à combler. Le manque de travailleurs dans certaines professions ou certains métiers, en particulier ceux avec des compétences spécialisées, pourrait être un frein majeur à la mise en œuvre de projets en lien avec la transition verte.



## RECOMMANDATIONS À DÉVELOPPER PAR LES RH DANS L'ANNÉE

# 1

Briser les silos et développer un réflexe main-d'œuvre

# 2

Créer un langage commun sur les compétences environnementales

### 2. Créer un langage commun sur les compétences environnementales

L'un des constats les plus systématiques des études sur les retombées de la transition verte sur l'emploi est qu'elle suscite le **développement de nouvelles compétences pour la main-d'œuvre**. Ces « compétences vertes » seront de plus en plus nécessaires dans un grand nombre de professions et métiers. Un référentiel des compétences environnementales, qui est en cours de rédaction par EnviroCompétences, deviendra un outil indispensable. Certaines compétences comme l'implantation de modèles et pratiques écoresponsables, l'analyse du cycle de durée utile, l'écologie industrielle, l'écoconception, les énergies renouvelables, l'utilisation de nouveaux matériaux et la traçabilité ne sont que quelques-unes reconnues comme faisant partie à ce jour d'une liste non exhaustive. Les enjeux de la transition verte et la main-d'œuvre seront une occasion pour les professionnels des RH de consolider leur expertise et leur réceptivité face aux changements.

Nous sommes dans une ère de turbulences, mais aussi de grands chantiers verts, aussi la gestion des ressources humaines peut, dans ce grand tourbillon, devenir la gestion verte des ressources humaines (GVRH), nouveau concept fort intéressant, mais à développer encore. L'évidence est que les professionnels des RH auront une grande part d'action et de collaboration vers l'atteinte d'une économie verte. Pour consulter le rapport de l'étude, vous pouvez consulter la version complète en visitant le [www.envirocompetences.org](http://www.envirocompetences.org).

# Tu souhaites te développer au sein d'un des meilleurs employeurs au Canada?\*

\*Selon Forbes et Glassdoor 2023

Joins-toi à notre équipe polyvalente de spécialistes en RH!



**ia**   
Groupe financier

[ia.ca/emploi](http://ia.ca/emploi)

## L'écologisation des cégeps : un levier d'attraction et de rétention pour les ressources humaines

# UN MILIEU DE TRAVAIL STIMULANT



**Myriam Lefebvre,**  
chargée de projet  
– écologisation,  
direction des affaires  
éducatives, Fédération  
des cégeps



**Alexandre Havard,**  
CRHA, directeur des  
relations du travail  
et des ressources  
humaines, Fédération  
des cégeps



**Claudia Martel,**  
Coordonnatrice ré-  
seau aux affaires de  
relations du travail  
et de ressources hu-  
maines, Fédération  
des cégeps

Regroupés au sein de la Fédération des cégeps, les 48 établissements d'enseignement du réseau collégial public sont engagés depuis 2018 dans une démarche d'écologisation qui vise à intégrer le développement durable de façon transversale dans l'ensemble de leurs sphères d'activités. Les directions des ressources humaines peuvent tirer parti de ce repositionnement en rehaussant leur marque employeur et en mettant en place des actions ainsi que des outils favorisant le développement d'une culture institutionnelle prônant l'ouverture, l'équité, la diversité, l'inclusion et les saines habitudes de vie. Ce processus d'amélioration continue favorisera à terme l'acquisition et la rétention de nouveaux talents dans le réseau collégial.

**L**a démarche d'écologisation des cégeps s'est amorcée à l'été 2018. Elle est le fruit d'une réflexion de la Fédération des cégeps au terme de laquelle ont émergé plusieurs constats, dont un besoin d'uniformité dans l'intégration des critères de développement durable dans les cégeps, ainsi que la nécessité de rehausser les effectifs et expertises en la matière au sein des établissements. C'est dans ce contexte que le Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD), affilié au Cégep de la Gaspésie et des Îles, a été approché afin d'accompagner le réseau des cégeps dans l'évaluation de l'intégration de considérations liées au développement durable dans les cégeps.



### Le portrait de l'écologisation au sein des cégeps

Le CIRADD a proposé à la Fédération des cégeps une démarche d'évaluation qui repose sur le modèle d'écologisation de la formation technique et professionnelle développée par UNESCO-UNEVOC, un organisme international désigné pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels centrés sur l'acquisition de connaissances et de compétences pour favoriser une croissance économique inclusive et durable.

Cette démarche vise à évaluer le niveau d'intégration des principes du développement durable à travers cinq approches : (1) le campus, (2) le curriculum et la formation, (3) la recherche, (4) la communauté et le lieu de travail ainsi que (5) la culture

institutionnelle. Elle s'inspire de différentes normes internationales, incluant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

La communauté et le lieu de travail ainsi que la culture institutionnelle sont les deux approches de la démarche qui reposent en partie sur le travail des directions des ressources humaines.

### Le plan d'action

À partir du Portrait de l'écologisation du réseau des cégeps réalisé par le CIRADD, les membres de la Fédération des cégeps ont développé le Plan d'action pour l'écologisation du réseau collégial 2022-2024 qui propose l'intégration transversale du développement durable. Les directions des ressources humaines sont donc parties prenantes de ce plan et leur champ d'intervention est vaste.

### Le champ d'intervention des RH

À travers leurs différents processus, les RH peuvent instaurer, promouvoir la mise en place d'initiatives d'écologisation et y contribuer.

- **Embauche** : les RH peuvent intervenir sur la sphère sociale du développement durable en misant sur des critères d'embauche et des grilles d'entrevue favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion.
- **Accueil et intégration** : les RH peuvent favoriser la communication des initiatives du cégep visant l'acquisition d'habitudes de travail durables, notamment par l'ajout de l'information dans le guide des nouveaux employés. Ainsi, il est possible d'y présenter le système de collecte et de tri des matières résiduelles, les aménagements conçus pour les cyclistes, les politiques et engagements en matière de développement durable, les écogestes à poser au bureau pour réduire son empreinte environnementale, etc.
- **Perfectionnement** : les RH peuvent prévoir et soutenir des activités de perfectionnement en matière de développement durable pour contribuer au développement

d'une culture de durabilité. Par exemple, des conférences portant sur l'écologisation du curriculum et de la formation des membres enseignants dans le cadre des journées institutionnelles.

- **Reconnaissance** : l'ajout d'un volet « engagement environnemental » lors des activités de reconnaissance pour les employés est une voie intéressante.
- **Santé globale** : pour favoriser l'acquisition de saines habitudes de vie et l'épanouissement des employés, les RH peuvent mettre en place une série d'outils (plan d'arrêt du tabagisme, plan alimentaire, plan d'entraînement physique) ou prévoir l'inclusion d'activités physiques aux programmes de ressources humaines.
- **Politiques institutionnelles** : les RH peuvent travailler à l'inclusion de notions de développement durable dans les différentes politiques institutionnelles en prenant en compte les retombées sociales, économiques et environnementales de chacune des actions promues dans celles-ci.
- **Collaboration** : en ce qui a trait à la lutte aux changements climatiques, les RH peuvent intervenir à différents niveaux en collaboration avec les autres directions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, notamment par la promotion du transport durable. Selon Nathalie Gravel, directrice du service des ressources humaines du Cégep du Vieux Montréal : « Il est possible de poser des gestes concrets pour favoriser le transport durable en développant des partenariats pour offrir rabais aux employés, notamment sur l'achat de titres collectifs de transport et sur l'abonnement aux vélos BIXI. Nous pouvons également faciliter le transport actif de notre communauté en aménageant des espaces réservés aux cyclistes comme une borne de réparation mécanique, une station de lavage,

**« Cette démarche vise à évaluer le niveau d'intégration des principes du développement durable à travers cinq approches : (1) le campus, (2) le curriculum et la formation, (3) la recherche, (4) la communauté et le lieu de travail ainsi que (5) la culture institutionnelle. »**

## EXEMPLES D'INITIATIVES D'ÉCOLOGISATION DANS LES PROCESSUS RH

1

Embauche

2

Accueil  
et intégration

3

Perfectionnement

4

Reconnaissance

5

Santé globale

6

Politiques  
institutionnelles

7

Collaboration

8

Environnement  
de travail

l'accès aux douches, etc. Certifié VÉLOSYPATHIQUE, le Cégep du Vieux Montréal est fier de promouvoir la culture du vélo et des déplacements actifs auprès de ses employés et de sa communauté étudiante. ».

- *Environnement de travail* : la biodiversité peut être décuplée par l'aménagement d'aires de repos extérieures pour les employés et les employées. Les employés seront à même d'apprécier des îlots de verdure où se reposer et manger.

### Les retombées pour les RH

L'environnement de travail ainsi que les valeurs promues par l'employeur sont des éléments prisés par les employés. Il est donc possible d'affirmer que la démarche d'écologisation est susceptible de créer des retombées positives pour le rayonnement de la marque employeur.

Ainsi, selon Michèle Charlebois, directrice des ressources humaines du Cégep Heritage College : « Le plan d'action pour l'écologisation du réseau des cégeps nous a permis d'utiliser l'écologisation comme levier d'attraction et de rétention des employés et d'incorporer des éléments et des notions d'écologisation dans nos activités courantes non seulement en ressources humaines (perfectionnement, saines habitudes de vie, équité, diversité et inclusion, engagement des employés dans des projets écologiques, ajout de ressources, etc.), mais aussi à l'échelle du collège. Ceci dans le but de transformer notre communauté afin qu'elle devienne plus durable et de nous positionner comme employeur de choix. ».

D'autres initiatives seront déployées au cours des années à venir afin, d'une part, de répondre aux engagements prévus au plan d'action pour l'écologisation du réseau des cégeps et, d'autre part, de répondre au processus d'amélioration continue prévu par l'ESG.

Les RH seront mises à profit pour l'élaboration de la seconde mouture du plan d'action pour l'écologisation

du réseau des cégeps et pour la mise en place d'une communauté de pratique dans laquelle les membres pourront échanger sur leur démarche et leurs initiatives.

L'exploration, le déploiement et la collaboration à la mise en œuvre d'autres mesures d'écologisation dans les processus précédemment cités permettront également aux RH de contribuer à l'atteinte de changements stables et intégrés (tableau 1), par exemple :

- *Embauche* : intégration de critères d'embauche permettant de valoriser les compétences vertes.
- *Reconnaissance* : réalisation de capsules visant à valoriser l'engagement des personnes concernées dans la démarche d'écologisation.
- *Perfectionnement* : proposition d'ateliers, d'activités et de formations en matière d'écologisation pour les différentes catégories d'employés.
- *Politiques institutionnelles* : élaboration, adoption et mise en œuvre d'une politique institutionnelle d'écologisation. ▮



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE  
DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

**TABLEAU 1 :**  
**LES CINQ NIVEAUX DE L'ÉCHELLE D'ÉVALUATION DES CRITÈRES D'ÉCOLOGISATION**

AUCUNE ACTION	STADE INITIAL	CERTAINS PROGRÈS	PROGRÈS SATISFAISANTS	CHANGEMENT STABLE ET INTÉGRÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune initiative concrète n'a été entamée à ce sujet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation en début de parcours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains signes d'adaptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signes que l'adaptation produit des résultats observables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signes et résultats démontrant que l'effet de l'action d'écologisation produit des changements stables et manifestes</li> </ul>

Source : UNESCO-UNEVOC (2017 : p. 70)

En se positionnant comme employeur soucieux des enjeux d'écologisation, les cégeps favoriseront l'attraction et la rétention des employés.

**Le recrutement à l'aveugle pour un processus de sélection équitable, diversifié et inclusif**

# METTRE À PROFIT LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION !



Virginie Leblanc,  
CRHA, cheffe de  
service principale,  
Ressources  
humaines,  
GSI Canada

Combien de candidats ayant une expérience et des compétences pertinentes se trouvent-ils refusés en entrevue ou parfois, ne dépassent même pas la phase du tri de CV et ce, pour des raisons nébuleuses ? Vous sentez-vous interpellés par cette situation ? Eh bien, voici un outil qui pourrait devenir votre meilleur allié en recrutement et qui, à cette étape importante du cycle de vie d'un employé, deviendra le gardien de la diversité et de l'inclusion.

**L** **équité, la diversité et l'inclusion à toutes les sauces !**  
Avant d'aller plus loin, il faudrait préciser le lien entre les facteurs

ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) et les notions d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI). L'ÉDI fait partie intégrante du volet social des facteurs ESG. Dans les dernières années, « nous avons observé

de nombreux changements vers une optique d'équité en ce qui concerne la conscience et la justice sociales »<sup>1</sup>. Les organisations ont une responsabilité par rapport à cet enjeu sociétal ; la considération et la priorisation de l'ÉDI sont dorénavant au cœur des stratégies corporatives de plusieurs d'entre elles et façonnent les mécanismes de gouvernance et de prise de décisions.

En effet, on entend énormément parler des principes d'équité, de diversité et d'inclusion en entreprise. Outre la pénurie de main-d'œuvre, c'est probablement l'un des sujets chauds du moment et un enjeu social auquel s'attaquent de nombreuses organisations. Mais par où commencer ? C'est un élément tellement important pour



<sup>1</sup> KPMG, Silvia Gonzalez-Zamona, Associée Ressources Humaines et changement organisationnel, Le volet social des ESG change nos méthodes de travail, 2023.

des motifs de représentativité, pour stimuler l'innovation et la créativité, améliorer la performance au travail et j'en passe, mais c'est surtout un élément complexe à comprendre, à définir et à promouvoir. L'outil proposé dans cet article n'est qu'une option parmi tant d'autres qui doivent être considérées en matière d'ÉDI, mais ce sera une corde de plus à votre arc.

Cela dit, je suis privilégiée d'exercer ma profession dans une entreprise qui valorise la diversité et l'inclusion ; les pratiques s'y référant sont déjà très bien intégrées et c'est un aspect qui est considéré dans chacune de nos décisions. Nous sommes fiers d'avoir une culture « pour les gens d'abord », où la diversité et l'inclusion sont des principes fondamentaux reflétés dans nos valeurs, où chaque individu a sa place et sa voix pour se faire entendre. Nous croyons sincèrement que faire partie d'une grande famille corporative, c'est entre autres de célébrer nos différences et aussi ce



qui nous rassemble et nous unit en un tout. On s'est dit, pourquoi ne pas en faire encore plus ?

#### **Système de suivi des candidatures**

Nous avons déjà un système de suivi des candidatures (*Applicants Tracking System – ATS*), mais il ne répondait plus vraiment à nos besoins, donc nous sommes allés sur le marché voir ce qui s'offrait à nous. Le nouveau système dont nous avons fait l'achat est hautement performant, flexible, personnalisable et surtout, il offre la possibilité de faire du recrutement à l'aveugle. Nous sommes actuellement en phase de tests, mais ce module sera très prochainement déployé pour l'ensemble de l'organisation.

Pour résumer, lorsque la fonction du recrutement à l'aveugle est activée, le système modifie les informations personnelles d'un candidat (ex. : nom, prénom, adresse, date d'obtention d'un diplôme) pour des noms de fruits, de légumes, combinés à des adjectifs. Rien de plus amusant que de prévoir une entrevue pour discuter avec *Pomme délicieuse* qui habite sur la rue des *Céleris-raves* à *Ananas-ville*. Les questionnaires pourront ainsi analyser les candidatures reçues en fonction

de leur expérience, leurs compétences, leurs réalisations et non pas selon le nom, l'âge ou la provenance d'une personne. On évite ainsi de nombreux biais inconscients et l'on rajoute beaucoup d'objectivité à notre processus de sélection. En plus, vous vous assurez de réellement choisir le meilleur candidat pour le poste à combler et les besoins de votre organisation.

Il faut savoir que le recrutement à l'aveugle, ce n'est pas un concept totalement nouveau. Même à l'extérieur du monde de travail, c'est une technique qui est utilisée. Vous connaissez probablement la populaire version québécoise de l'émission *La Voix*. C'est exactement sur le principe d'une sélection à l'aveugle que les juges choisissent les participants aux auditions. Ils font dos à la scène et ne se fient qu'à l'instrument vocal du candidat pour le choisir ! Cela dit, si jamais votre entreprise n'a pas les moyens de se doter d'un ATS ou de tout autre système qui offre du recrutement à l'aveugle, des méthodes moins coûteuses et très simples s'offrent à vous ! Comme professionnel RH, n'hésitez pas à sortir votre crayon permanent noir et caviarder les informations personnelles qui pourraient affecter le jugement des décideurs concernés

**« Nous croyons sincèrement que faire partie d'une grande famille corporative, c'est entre autres de célébrer nos différences et aussi ce qui nous rassemble et nous unit en un tout. On s'est dit, pourquoi ne pas en faire encore plus ? »**

## LES ENTREPRISES DIVER-SIFIÉES SONT PLUS RENTABLES



Les entreprises dans le top 25 % pour la diversité ethnique et culturelle sont 36 % plus rentables que celles du quart inférieur.

Source : McKinsey Research

dans le processus de sélection. Vous pouvez faire la même chose directement sur votre ordinateur (avec Word ou PDF) si vous êtes soucieux de l'environnement. Quoi qu'il en soit, nous avons très hâte de lancer notre recrutement à l'aveugle et c'est une initiative qui a été acclamée par notre Comité ESG. L'équipe de direction appuie à 110 % notre décision et les gestionnaires sont impatients de pouvoir tester ce nouvel outil!

Également, je ne peux pas passer sous silence une autre option que nous offre notre système de suivi des candidatures qui sert le même objectif que le recrutement à l'aveugle, mais à l'aide d'un véhicule différent. À chaque étape du processus de sélection, des cartes de pointage sont utilisées par toutes les personnes concernées dans un recrutement donné. Nous avons des cartes de base, qui sont complétées pour tous les types de postes et qui évaluent des critères génériques. Ensuite, afin d'analyser des compétences plus particulières à chacun des postes, nous travaillons avec les gestionnaires responsables de l'embauche pour développer des cartes de pointage précises et personnalisées. Chaque candidat qui sera rencontré pour le poste à pourvoir sera évalué selon les mêmes questions et les mêmes critères d'évaluation. Pour chacune des compétences jaugées, le candidat reçoit une note pondérée, en fonction de la cote attribuée par chaque évaluateur (personnes concernées dans le processus de recrutement). Au terme du processus, il est très facile de comparer les candidats avec beaucoup plus d'objectivité!

Bref, toutes les solutions sont bonnes pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Il faut parfois se montrer inventif, mais c'est souvent plus simple qu'on le pense. |

Concours exclusif aux membres des ordres professionnels et associations sélectionnés, partenaires de La Personnelle



# Sur la route, grâce à La Personnelle!



## Courez la chance de gagner l'un des 4 chèques de 1 000\$!

Demandez une soumission :  
[lapersonnelle.com/concoursa](https://lapersonnelle.com/concoursa)

Tirages les 19 avril, 17 juillet,  
13 septembre et 11 décembre 2023.



**laPersonnelle**

Assureur de groupe auto, habitation  
et entreprise

**Tarifs de groupe. Service unique.**

La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc. La marque La Personnelle<sup>MD</sup> ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, employées sous licence. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer. Le concours est exclusif aux membres des ordres professionnels et associations sélectionnés, partenaires de La Personnelle, admissibles au régime d'assurance de dommages souscrit auprès de La Personnelle qui ont obtenu une soumission d'assurance auto ou habitation ou qui détiennent déjà une police d'assurance, du 15 mars jusqu'au 14 avril pour le 1<sup>er</sup> tirage, 14 juillet pour le 2<sup>e</sup> tirage, 8 septembre pour le 3<sup>e</sup> tirage et 5 décembre 2023 pour le 4<sup>e</sup> tirage. Aucun achat requis. Pour chaque tirage, un chèque de 1 000 \$ CA sera remis à la personne gagnante. Les personnes gagnantes doivent répondre à une question d'habileté mathématique pour recevoir leur prix. Le concours est en vigueur au Québec et prend fin le 5 décembre 2023, 23 h 59 (heure de l'Est). Détails et règlement complet accessibles sur [lapersonnelle.com/concoursa](https://lapersonnelle.com/concoursa)



Un Carrefour de transformation sociétale

# NOUS NE POUVONS PLUS AGIR SEULS !



Michel Maletto,  
CRHA, Distinction  
Fellow

L'humanité n'a jamais été dans une dynamique aussi interactive qu'en ce 21<sup>e</sup> siècle. Tous les enjeux sociétaux sont interreliés comme jamais auparavant. Puisqu'ils sont interdépendants, par voie de conséquence, les solutions à leurs problèmes doivent l'être tout autant. Nous ne pouvons plus agir seuls !

**E**n 1972, le scientifique américain, Edward Lorenz, parlait ainsi de l'**effet papillon** : « Le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut-il déclencher une tornade au Texas ? » Cette question est toujours d'actualité. Dans cette même mouvance, en 2004, Kofi Annan<sup>1</sup> nous sensibilisait à l'incidence des entreprises sur l'environnement et le milieu social, inventant et popularisant les désormais célèbres facteurs **ESG**. Cet acronyme est apparu pour la première fois dans un rapport intitulé *Who Cares Wins*, alors que le secrétaire général de l'ONU invitait les principales institutions financières de la planète à intégrer les facteurs envi-

ronnementaux, sociaux et de gouvernance sur les marchés financiers.

Tous ces enjeux, liés à l'environnement ou à l'iniquité sociale, ont été créés par nous, les êtres humains. Ce n'est donc que par cette même voie que nous pourrions retrouver un équilibre sociétal<sup>2</sup>, sur tous les plans. Nous sommes au cœur même de la mission des intervenants en ressources humaines, particulièrement en développement organisationnel (DO).

<sup>1</sup> Kofi Annan (1938-2018) est un diplomate ghanéen. Septième secrétaire général des Nations Unies, de 1997 à 2006, il reçoit le prix Nobel de la paix le 10 décembre 2001.

<sup>2</sup> Nous recommandons fortement la lecture du livre de Pierre-Olivier Pineau : *L'Équilibre énergétique*, Éditions ROBERT LAFFONT, février 2023.



# « Toute organisation devrait passer d'un milieu de travail traditionnel (un chèque de paie en échange d'une présence au travail) à un milieu de travail épanouissant, où chacun s'enrichit dans un mode de collaboration. »

## 3 MODÈLES DE RÉFÉRENCE POUR MENER UNE TRANSITION SOCIÉTALE

1

Le modèle de survie, maintien, développement (SMD) ©

2

Le pouvoir d'agir intégré (PAI) ©

3

Passer du *working place* (WP© : milieu de travail) au *growing place* (GP© : milieu d'épanouissement)

### De la transformation organisationnelle à la transformation sociétale

Notre approche en DO repose sur un ensemble de cadres de référence et de méthodologies précises.

Voici trois cadres de référence qui nous apparaissent indispensables pour mener une transformation sociétale :

- 1. Le modèle de survie, maintien, développement (SMD) ©.** Pour comprendre que toute organisation (et société) peut être en état de SMD.
- 2. Le pouvoir d'agir intégré (PAI) ©.** Regrouper toutes les forces vives qui permettent la transformation.
- 3. Passer du *working place* (WP : milieu de travail) au *growing place* (GP : milieu d'épanouissement).** Le milieu de travail doit se transformer et ne plus être seulement au service des investisseurs.

L'application des deux premiers cadres de référence (SMD et PAI) mène au troisième : passer du WP au GP. Toute organisation devrait passer d'un milieu de travail traditionnel (un chèque de paie en échange d'une présence au travail) à un milieu de travail épanouissant, où chacun s'enrichit dans un mode de collaboration. Les GP se préoccupent au plus haut point de

leur incidence sur l'environnement et s'investissent dans leur milieu social. Ces organisations ont compris la différence entre **offrir un emploi** et **offrir un milieu de vie** où tous les partenaires peuvent s'épanouir pleinement.

Ces organisations œuvrent forcément dans différents secteurs de la société. Comme nous croyons que leur regroupement est devenu incontournable, il devient urgent de créer un **Carrefour de transformation sociétale** © afin d'obtenir des effets réels et durables sur les grands enjeux de notre société.

### Un carrefour de transformation sociétale

Le Québec est une société relativement stable, homogène et à taille humaine. Nous y retrouvons les conditions nécessaires pour enclencher une transformation sociétale.

Comme partout sur la planète, nous sommes en état de survie dans plusieurs secteurs. En nous inspirant des trois cadres de référence SMD, PAI et GP, nous croyons qu'il serait possible de passer de l'état de survie à l'état de maintien puis de développement, si nous mobilisons **tous les acteurs du milieu**.

Les experts en biodiversité disent que pour protéger les espèces il faut d'abord protéger leur habitat, donc s'assurer d'avoir de l'eau pure, de l'air pur, de la terre pure, etc. Nous croyons qu'il en va de même pour notre propre espèce, les êtres humains. Il faut donc protéger nos milieux de vie, c'est-à-dire tous les secteurs sociaux comme l'éducation, la santé, l'économie, la mobilité, etc. Tous ces secteurs (biodiversité et sociaux) sont des **axes de transformation** transversale sur lesquels il faut intervenir. Et puisqu'ils se croisent dans toutes les régions du Québec, il faudra donc aussi agir à l'échelle locale.

Nous inspirant du pouvoir d'agir intégré (PAI), il faudrait nous doter d'un mécanisme de coordination, tel un *HUB*, soit un concentrateur virtuel où les organisations pourraient mettre en commun leurs expériences issues de ces axes de transformation et ainsi avoir un effet réel et durable sur nos enjeux.

### Plan de mise en œuvre

#### • Leaders de développement (LDD)

Il faudrait former une centaine de leaders de développement (LDD) issus des différents secteurs sociaux et de biodiversité ainsi que des régions. Ces leaders pourraient adapter nos cadres de référence dans leur propre milieu (axes de transformation) afin d'enclencher une véritable transformation sociétale.

#### • Forums virtuels et présentiels

Il faudrait aussi tenir des forums virtuels et présentiels pour que tous ces leaders puissent mettre en commun leurs expériences et pousser leur réflexion (une praxis) afin d'enrichir ce modèle de transformation sociétale. Il sera également important de mesurer régulièrement le résultat de ces interventions.

### Conclusion

Les astrophysiciens du siècle dernier croyaient que l'univers s'arrêtait à la Voie lactée. En 1923, grâce au télescope Hubble, ils ont découvert que l'univers ne s'arrêtait pas à notre galaxie. Il en existe des milliers d'autres. Ces galaxies étaient pourtant là, mais les astronomes n'avaient pas cette nouvelle lunette pour les voir.

Nous avons besoin de nouvelles lunettes. Nous croyons qu'en nous inspirant des lunettes du DO – qui nous ont permis d'enclencher tant de transformations organisationnelles –, nous pourrions enclencher une transformation sociétale sans précédent, en ce troisième millénaire.

Nous ne pouvons plus agir seuls !



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

## Les gestionnaires des ressources humaines

# DES PARTENAIRES DE BONNE GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE



Nouha Chtioui,  
CRHA, consultante  
capital humain,  
Richter Montréal

Les dirigeants d'entreprise sont conscients aujourd'hui qu'ils doivent adopter un comportement responsable, équitable et transparent pour garantir le succès escompté. Être performant financièrement ne suffit plus pour assurer la pérennité d'une entreprise. Un seul manquement à la bonne gouvernance peut miner sa réputation et mettre à risque sa survie.

**I**l incombe ainsi aux hauts dirigeants d'une entreprise de collaborer avec les professionnels des ressources humaines afin d'inculquer les comportements responsables à l'ensemble de leurs actifs humains. L'adoption d'une culture d'imputabilité, de transparence et d'ouverture pour favoriser ainsi la bonne gou-

vernance d'entreprise est une voie que nous voulons explorer dans cet article. Du fait de ses contacts professionnels fréquents avec le capital humain de l'entreprise, le responsable des ressources humaines peut contribuer à transformer la saine gouvernance d'une responsabilité qui incombe au comité de direction à une pratique quotidienne adoptée par toutes les ressources humaines de l'entreprise. Nous comptons exposer ici les pratiques de ressources humaines qui renforcent une culture responsable et présenter des indicateurs pour mesurer l'engagement de l'entreprise vers la saine gouvernance.

On s'accorde aujourd'hui à montrer la gouvernance d'entreprise comme étant le fondement de la pérennité organisationnelle. On s'accorde aussi à attribuer la responsabilité première de cette bonne et saine gouvernance au comité de direction des organisations. Du fait de l'importante incidence qu'a le capital humain sur la performance durable

d'une entreprise, la présence des professionnels RH dans les comités de direction s'avère donc nécessaire. Il leur incombe ainsi, au même titre qu'aux autres membres, de s'assurer de la conformité des actifs humains aux normes comportementales requises par une saine gouvernance.

Étant en partie définie par les normes comportementales, la culture d'entreprise est un vecteur indéniable pour instiller les normes de bonne gouvernance à l'ensemble des employés. L'établissement de normes élevées d'imputabilité, de transparence et d'ouverture est une voie prometteuse pour une saine gouvernance. Attendu son expertise et ses contacts professionnels fréquents et étroits avec tous les employés, le professionnel des ressources humaines apparaît comme un partenaire de choix pour s'assurer que ces trois normes comportementales deviennent une pratique quotidienne dans l'entreprise.

Dans son sens le plus large, la gouvernance d'entreprise est définie comme un système de responsabili-



tés, de direction et de contrôle d'une entreprise pour un fonctionnement performant et responsable et ce, dans l'intérêt des parties prenantes (actionnaires, hauts dirigeants, employés, fournisseurs, partenaires d'affaires, etc.). Des contrats explicites et implicites lient en effet l'entreprise à ces parties prenantes exigeant d'elle d'adopter une conduite responsable, équitable et transparente même en présence d'intérêts contradictoires. Le comité de direction est un acteur central dans la conformité à une saine gouvernance. Cet engagement est toutefois vain si les normes comportementales de la bonne gouvernance ne deviennent pas une pratique quotidienne dans l'entreprise. Un engagement par l'entreprise envers un haut niveau de gouvernance requiert en effet que tous les actifs humains soient tenus imputables et conscients de l'effet qu'ont leurs comportements professionnels quotidiens sur la bonne gouvernance.

L'imputabilité est souvent présentée comme une pratique rationnelle par laquelle on exige de certaines personnes d'expliquer et de prendre

**« Être performant financièrement ne suffit plus pour assurer la pérennité d'une entreprise. Un seul manquement à la bonne gouvernance peut miner sa réputation et mettre à risque sa survie. »**



## L'institution financière des membres de l'Ordre des CRHA

Une offre pensée et développée pour vos besoins personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs membres de l'Ordre des CRHA et profitez de l'offre Distinction.

[desjardins.com/crha](https://desjardins.com/crha)  
1 844 778-1795 poste 30

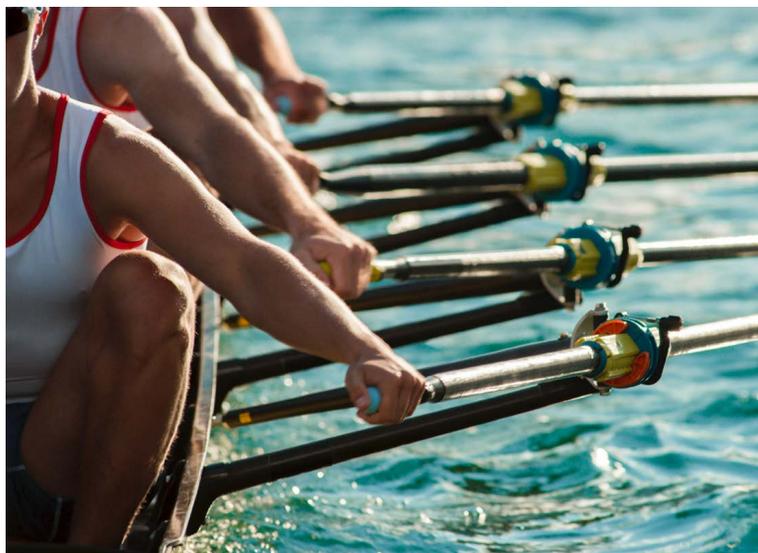
**CRHA**  
Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

 **Desjardins**

la responsabilité de leurs actions, comportements et performances. Appliquée au contexte organisationnel, l'imputabilité permet de tenir notamment les ressources humaines responsables de l'atteinte des objectifs organisationnels de saine gouvernance et ce, peu importe les circonstances.

Afin d'éviter que l'imputabilité soit perçue comme une mesure punitive, laquelle les employés peuvent résister ou craindre, il faut lui accorder un sens. Transformer les employés et les dirigeants en partisans de la bonne gouvernance requiert en effet de créer un dialogue honnête sur la raison d'être des comportements exigés et assurer une communication cohérente et constante avec les employés. L'imputabilité n'est efficace que si elle est fondée sur la transparence. Imputabilité, transparence et gouvernance vont se renforcer mutuellement si les règles et les attentes sont clairement définies et si la rétroaction des employés est sollicitée y compris sur les questions délicates. Développer une culture d'ouverture dans laquelle chaque employé se sent libre de poser des questions permettra de prévenir l'entreprise contre les brèches que peuvent créer les écarts de comportements individuels à la saine gouvernance organisationnelle.

Instigateur des politiques organisationnelles en RH, le professionnel des ressources humaines peut jouer un rôle proactif et préventif contre les transgressions individuelles ou collectives à la bonne gouvernance. L'adoption d'un code d'éthique et le nombre de politiques qui définissent les comportements éthiques requis est un premier indicateur de performance organisationnelle de saine gouvernance. La mise à jour des politiques en conformité avec les nouvelles lois ou l'amendement de lois existantes est un autre indicateur de performance. L'existence de descriptions de postes qui définissent clairement les rôles et les responsabilités y compris celles du comité de direction et de toutes les ressources humaines est un autre indicateur de performance. L'adoption de mécanismes robustes et non discriminatoires de recrute-



ment pour des candidats intègres est un autre indicateur de performance de bonne gouvernance. Le nombre de questions qui traitent de l'éthique professionnelle durant l'entrevue d'embauche, de même que la robustesse et les détails fournis par le mécanisme de vérification des références et du casier judiciaire sur l'historique éthique du candidat, permettent de mesurer cet indicateur de performance. Ce comportement responsable peut être mesuré par la création d'un formulaire d'évaluation qui mesure l'engagement de l'employé dans la bonne gouvernance et qui offre un espace au gestionnaire de fournir une rétroaction en cas de manquements. Le nombre d'employés responsables qui se voient offrir des plans d'acheminement de carrière pour assurer la relève dans l'entreprise permet de véhiculer le message que ce comportement est valorisé. Il permet aussi de mesurer l'engagement responsable de l'entreprise. Solliciter les commentaires des employés sur les questions délicates et éthiques en accordant le mandat du sondage annuel à une firme externe est une pratique recommandée par le magazine «Fortune». Encourager la participation des employés par des messages fréquents et envoyer les résultats du sondage au comité de direction permet de mesurer l'écart entre ce qui est projeté par l'entreprise en

matière de gouvernance et ce qui est pratiqué. Ceci soulève la question suivante : quoi faire si l'on se rend compte que des manquements proviennent du comité de direction ? Le professionnel des ressources humaines doit être conscient que la conformité à la saine gouvernance met en jeu des intérêts contradictoires et que ses recommandations peuvent se heurter à une résistance parfois passive.

Dans ce jeu de pouvoir, le professionnel des ressources humaines doit se prémunir d'une force de persuasion en attirant l'attention sur les risques que pose une mauvaise gouvernance sur la crédibilité et la pérennité de l'entreprise et de surcroît sur son pouvoir d'attraction du capital humain, de clients et de partenaires d'affaires et le défi vaut la peine d'être relevé !



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE  
DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

**cegid**



# Ouvrez les possibles

avec nos logiciels spécialisés  
en gestion des RH

---

[www.cegid.com/fr-ca](http://www.cegid.com/fr-ca)



Les *IDG*, un référentiel de compétences intérieures

# POUR SOUTENIR LA DURABILITÉ EXTERIEURE



Lucie Marcoux,  
MA, CRHA,  
Facilitatrice  
d'apprentissage  
dans l'action,  
RH Essentiel

Face aux défis actuels, économiques, démographiques, technologiques et climatiques, il devient crucial de développer des compétences intérieures aptes à nous permettre de cocréer un avenir durable et de faire face à ces obstacles, particulièrement ceux inscrits dans l'Agenda 2030 des Nations Unies. Justement, l'initiative *IDG* (*Inner Development Goals*) offre une solution encourageante pour rendre le développement durable possible, puisqu'elle permet le développement intentionnel de 23 compétences intérieures dans cinq capacités différentes.

**P**ar compétences intérieures, nous entendons celles qui permettent aux individus et aux organisations de faire face à la complexité, d'anticiper l'incertitude et d'aborder la durabilité (Carreon, 2023). Ces compétences sont celles qui sont liées à la façon dont « Nous »

(organisations, individus, écosystème social plus large) pensons, ressentons et agissons dans le monde. Elles pourront aider à transformer les manières d'être, de réfléchir, d'agir, d'interagir et de coopérer afin de mener une vie utile, durable et productive participant ainsi aux efforts en faveur de la transition socio-écologique. En effet, les organisations

ne peuvent maximiser leur potentiel en faveur de cette transition que si elles se dotent de modèles d'affaires durables déclinés sous forme de stratégies, d'objectifs et d'indicateurs clairs pour y arriver. Les *IDG* ont été élaborés dans ce cadre, complétant ainsi les Objectifs de développement durable (ODD).

« **Par compétences intérieures, nous entendons celles qui permettent aux individus et aux organisations de faire face à la complexité, d'anticiper l'incertitude et d'aborder la durabilité.** »

pas eu d'autres choix que s'engager dans des actions visant l'atteinte du bien-être collectif et d'essor d'une société durable. Jusque-là, plusieurs initiatives ont été réalisées dans ce cadre, mais parfois les résultats étaient décevants, car les compétences et les capacités transformatrices intérieures nécessaires pour cheminer vers cette voie n'étaient pas définies. Ce faisant, la recherche moderne a fait de grands progrès pour pallier cette situation donnant naissance à l'initiative mondiale des *IDG*. Il s'agit d'un collectif mondial d'organisations, de chercheurs scientifiques, d'experts, de professionnels RH, de praticiens en développement organisationnel et de spécialistes du développement durable. Leur mission a été de cocréer un schéma directeur qui permet de définir et de nommer les capacités, les qualités, les modes de pensées et les compétences transformatrices nécessaires pour comprendre, vivre et communiquer les changements actuels et à venir, et ce, dans une optique d'atteindre les ODD ([www.un.org](http://www.un.org)).

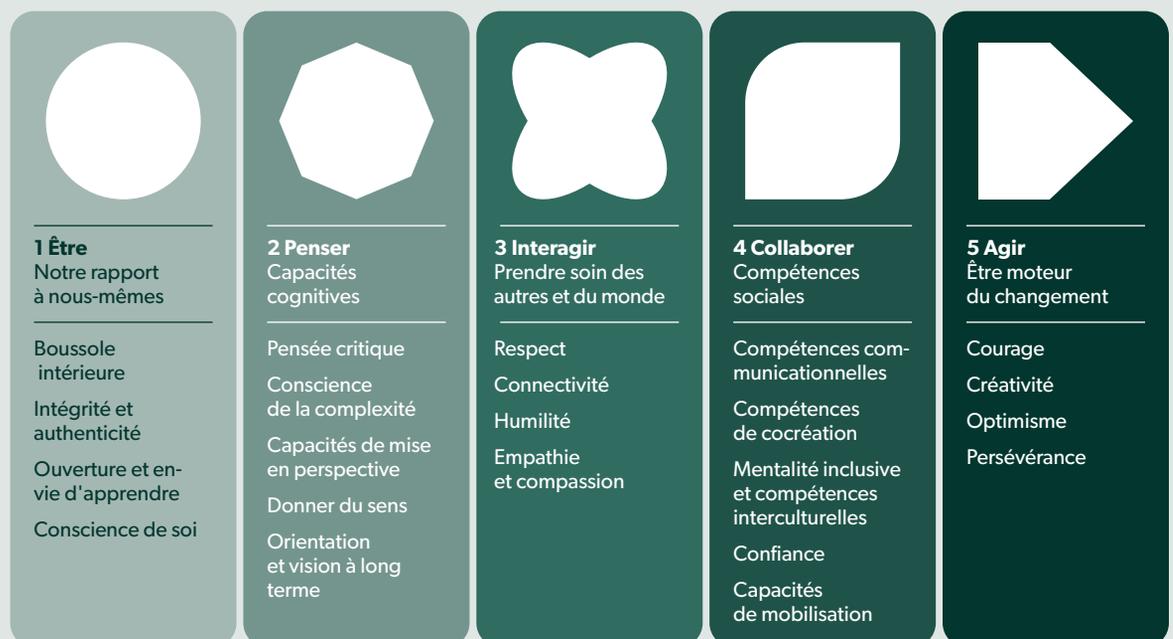
### Un référentiel de compétences intérieures pour soutenir la durabilité extérieure

Les *IDG* regroupent 23 compétences transformatrices dans cinq différentes -capacités- : Être, Penser, Interagir, Collaborer, Agir. Ce référentiel contient un mélange de compétences vues comme plus professionnelles (comme la vision à long terme) et d'autres qui relèvent de la sphère privée (boussole intérieure, humilité). Par exemple, le succès d'une intervention dépend de la posture de la personne qui arrive pour collaborer (ou pas) dans une rencontre. Les *IDG* sont considérées comme intérieures, car leur développement implique de se concentrer sur les pensées, les sentiments et le comportement intérieur plutôt que sur des résultats externes. En nous concentrant sur ces aspects intérieurs de nous-mêmes, nous sommes mieux équipés pour naviguer dans la vie de manière positive et épanouissante, et pour développer des relations saines et positives avec les autres.

#### L'initiative mondiale des *IDG*

Afin d'atteindre les 17 objectifs du développement durable fixés par l'ONU (ODD), les organisations, les groupes, les institutions et la société civile n'ont

FIGURE 1:  
LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES *IDG*



Ce n'est pas un hasard si plusieurs personnalités influentes, chercheurs, gens d'affaires, professeurs reconnus s'investissent dans ce projet fédérateur. Plus de 1000 professionnels à travers le monde ont participé à cette initiative – et qui continue de croître et d'offrir des outils et opportunités de grandir. Pensons d'abord à Senge (2016), le père de l'organisation apprenante (La cinquième discipline), Otto Scharmer (Théorie U) et Kegan (2016) (Deliberately Developmental Organizations).

### Les IDG : une boussole des organisations apprenantes

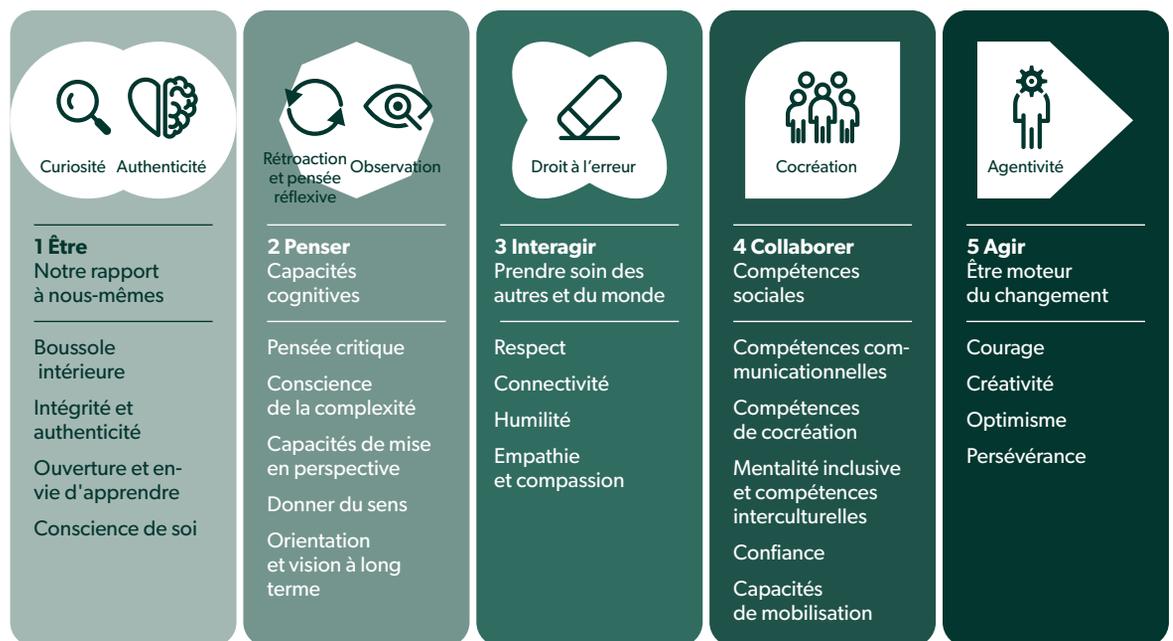
Selon Kofman & Senge (2003), une organisation apprenante est «une conception du développement continu d'une organisation, de ses membres, de ses capacités et de ses compétences afin d'améliorer ou de créer son propre

avenir (Kofman & Senge, 1993)». Cela suppose que l'organisation développe sa souplesse d'adaptation aux évolutions continues de son environnement, mais développe également les capacités individuelles des dirigeants et collaborateurs qui y sont impliqués. En effet, dans les organisations apprenantes, les gens sont ouverts d'esprit, curieux et authentiques. Ce sont des lieux où nos schèmes mentaux peuvent être remis en question, où l'on a droit à l'erreur, où on privilégie les observations aux certitudes, la cocréation des actions, les pratiques réflexives et la rétroaction, ce qui développe une grande autonomie et une solide agentivité. Les interactions entre les employés se font dans la posture de l'apprentissage mutuel (Schwarz, 2016). Développer la capacité à apprendre : c'est le socle pour

cocréer des pratiques durables et pour faire face aux changements qui n'ont pas fini de s'accélérer.

La combinaison des capacités IDG avec les principes fondamentaux de l'organisation apprenante aide donc à faire évoluer les entreprises d'une culture apprenante à une culture transformationnelle. Des méta-compétences (comme l'empathie, la pensée réflexive, cerner des problèmes) ont été reconnues comme étant des compétences générales qui permettent d'apprendre, d'innover et de s'adapter aux changements constants du monde professionnel (Boak & Coolican, 2001). En les pratiquant, les humains améliorent leur capacité à naviguer dans la complexité qui les entoure. Dans le présent tableau, vous retrouvez les liens entre l'organisation apprenante et les apports des IDG.

FIGURE 2 :  
IDG ET FONDEMENTS DE L'ORGANISATION APPRENANTE



Fondements inspirés de Modèles 1 et 2 de Argyris et Schön (1976)

### Conclusion

Les IDG représentent une bonne boussole permettant aux individus de cheminer dans la voie des organisations apprenantes, où l'innovation, la résilience et l'inclusion sont encouragées.

Il s'agit d'une démarche où la maîtrise des dynamiques tant personnelles qu'organisationnelles, génèrent des conditions favorables à l'apprentissage, tant pour les individus, les équipes que pour les organisations

elles-mêmes.

Rejoignez l'initiative IDG et développez vos compétences internes pour contribuer positivement à un avenir durable. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

# Portrait

FRANCINE ROY :

## PORTRAIT D'UNE LEADER INSPIRANTE

MARIE-FRANCE  
BUJOLD,  
37<sup>e</sup> AVENUE

Francine Roy, CRHA, a consacré sa carrière à la formation et au développement des compétences de la relève. Il était donc tout naturel pour elle de faire un don testamentaire substantiel pour financer la construction de la bibliothèque du nouveau pavillon de HEC Montréal. Elle souhaitait ainsi poser un geste concret et durable pour les gestionnaires de demain. Un exemple de modèle et de leadership « agissant » et durable auquel plusieurs gestionnaires et professionnels, notamment CRHA aimeraient s'identifier pour réussir dans leur vie personnelle et professionnelle.



Diplômée de HEC Montréal en 1972, Francine Roy fait partie des pionnières, car à l'époque, le corps étudiant ne comptait que 10% de femmes. Durant sa troisième année de baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.), elle choisit de se spécialiser en gestion des ressources humaines. Bien qu'elle évolue alors dans un monde majoritairement masculin, elle décide de poursuivre sa formation aux cycles supérieurs.

Grâce aux encouragements et

à l'appui de ses professeurs Delmas Lévesque et Jeannine David McNeil, alors la seule femme à enseigner à HEC Montréal, elle poursuit ses études à l'étranger et décroche une maîtrise en administration publique à la Maxwell School of Citizenship and Public Affairs de la Syracuse University, dans l'État de New York. De retour au Québec, diplôme en main, Francine Roy va œuvrer dans le domaine des ressources humaines et ouvrira la voie à celles qui suivront.

### UNE CARRIÈRE VOUÉE À LA FORMATION

Francine Roy a occupé plusieurs postes stratégiques au cours de sa carrière, qui s'est échelonnée sur 40 ans. D'abord adjointe au recteur à l'Université Laval, elle a piloté le projet Laval au féminin, qui visait à la fois à donner plus de place aux femmes au sein de l'établissement universitaire et à le transformer en milieu de vie.

Elle a ensuite été vice-présidente à l'Office des ressources humaines pour le gouvernement du Québec. Son mandat l'a amenée à former la relève en gestion, mandat analogue à celui qu'elle a accompli par la suite pour la Sûreté du Québec.

Depuis plus de 20 ans, Francine Roy se consacre à la consultation. « J'œuvre principalement en développement organisationnel, en gestion du changement et en consolidation d'équipes, tant pour le secteur public que privé. » En tant que membre CRHA, elle est également très active au sein de la profession, collaborant à plusieurs activités. Depuis quelques

« Par ce don, Francine Roy poursuit ainsi indirectement le mandat qu'elle s'est donné durant sa carrière : permettre aux jeunes gestionnaires de mieux développer leurs compétences. »

« Par son geste philanthropique, Francine Roy souhaite ainsi contribuer à construire un lieu inspirant qui, à la fois, permettra aux leaders de demain de développer leur plein potentiel et influencera l'avenir de la société québécoise de façon durable, responsable et positive. »

années, elle siège d'ailleurs au comité des équivalences de l'Ordre des CRHA.

### ŒUVRER POUR LA RELÈVE

Lorsque la fondation de HEC Montréal a fait appel à ses diplômés et diplômées dans une campagne de financement destinée à la construction du nouvel édifice du centre-ville, Francine Roy s'est sentie interpellée. Elle a décidé de faire un don testamentaire important à son alma mater.

« En discutant avec les membres de la fondation, nous avons convenu que mon don servirait à la construction de la future bibliothèque. Il y avait un lien évident entre ma carrière, que j'ai consacrée en grande partie

à la formation de la relève et au développement des compétences, et la bibliothèque, qui sera avant tout un lieu d'apprentissage et de développement. »

### UN ACTE PHILANTHROPIQUE RESPONSABLE

Ce don d'envergure aura évidemment des retombées positives à long terme sur l'ensemble du milieu des ressources humaines. Le nouveau pavillon du centre-ville, l'édifice Hélène-Desmarais, servira essentiellement à la formation des gestionnaires et aux différents cursus de l'École des dirigeants. Il sera également destiné au nouveau programme pour la for-

mation des leaders autochtones. « La bibliothèque sera un centre d'apprentissage pour celles et ceux inscrits aux divers programmes de formation et de développement. Elle sera également pourvue de plusieurs salles où les gens pourront se rassembler pour travailler en équipe. »

Par ce don, Francine Roy poursuit ainsi indirectement le mandat qu'elle s'est donné durant sa carrière : permettre aux jeunes gestionnaires de mieux développer leurs compétences. Sa démarche s'inscrit également dans un désir de pérenniser l'accès des étudiants et étudiantes en ressources humaines à une éducation de qualité.

### BIEN PLUS QU'UNE BIBLIOTHÈQUE

Lors de son parcours à HEC Montréal, que ce soit dans le pavillon sur l'avenue Viger ou celui sur l'avenue Decelles, les deux édifices où elle a fait ses études, ou plus tard dans le bâtiment du chemin de la Côte-Sainte-Catherine, la bibliothèque a toujours représenté un lieu de rassemblement. « Je souhaite que la nouvelle bibliothèque poursuive cette tradition », explique-t-elle.

Elle désire que ce soit un lieu non seulement pour apprendre, mais aussi pour réfléchir. « Le temps pour réfléchir est une denrée rare de nos jours, et j'aimerais que la bibliothèque permette à la fois aux

étudiants et aux gens de la communauté de pouvoir mieux penser la société et d'élargir leurs horizons. »

Et comme le nouvel édifice, en cours de construction, se trouve au centre-ville, Francine Roy espère qu'il permettra un rapprochement avec la communauté des affaires et qu'il contribuera à la revalorisation postpandémique du centre-ville.

### SAVOIR AFFRONTER LES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

Les gestionnaires de demain, qu'elle a toujours eu à cœur de former, doivent avoir les bons outils pour faire face aux nouveaux défis qui se présentent dans la société, estime-t-elle. Il est essentiel de développer davantage certaines compétences et valeurs, selon elle. « Je pense que l'écoute ainsi que le sens de l'équité seront de plus en plus importants. On entend aussi souvent les gens se plaindre du manque d'influence des ressources humaines. Il est primordial de travailler pour être plus influent afin de changer cette perception. »

De l'avis de Francine Roy, la curiosité et la volonté continue de s'apprendre sont aussi indispensables, tout comme la capacité d'analyse. « Les gestionnaires doivent acquérir une vue d'ensemble d'une situation et avoir le réflexe de parfois prendre un pas de recul. »

Par son geste philanthropique, Francine Roy souhaite ainsi contribuer à construire un lieu inspirant qui, à la fois, permettra aux leaders de demain de développer leur plein potentiel et influencera l'avenir de la société québécoise de façon durable, responsable et positive. ■

Lors de l'entrevue, Francine Roy a insisté pour que le montant du don ne soit pas divulgué dans l'article, d'où les périphrases « don substantiel », etc.

# Aujourd'hui pour demain

LA VALORISATION ORGANISATIONNELLE

## UNE VOIE D'AVENIR POUR STIMULER LES MOTIVATIONS DE QUALITÉ ET LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL AU TRAVAIL



**MAROUA SALHI,**  
PH.D., POST-  
DOCTORANTE  
À L'ESG UQAM



**JACQUES FOREST,**  
PH.D., PROFES-  
SEUR TITULAIRE  
À L'ESG UQAM,  
PSYCHOLOGUE  
ET CRHA,  
DISTINCTION  
FELLOW

La valorisation organisationnelle : **du théorique au pratique.** Le bien-être et ses notions connexes, notamment la santé, la qualité de vie, la satisfaction dans la vie, le moral et le bonheur, sont devenus des thématiques explorées dans différentes disciplines à savoir la psychologie, la sociologie, l'administration et les sciences de la santé. Étudier scientifiquement le concept de bien-être est important, et ce, tout particulièrement afin de trouver des pistes pour le favoriser.



Creuser plus avant la relation qu'apporte le bien-être au travail avec d'autres variables est particulièrement avantageux, car cela peut éventuellement aider à découvrir de nouvelles pistes d'interventions pour favoriser plusieurs éléments souhaités par les organisations comme la performance, la satisfaction au travail, une meilleure qualité des motivations, la reconnaissance des employés, la confiance au travail et la mise en place de politiques et de pratiques égalitaires et équitables.

Nous mettrons ici l'accent sur l'apport d'un concept que nous croyons novateur et qui est celui de la valorisation organisationnelle. Nous l'expliquerons d'un point de vue théorique et tenterons de faire voir ses applications sur le plan pratique en tant que grille d'analyse en gestion des ressources humaines.

Les auteurs de cet article remercient la Fondation de l'Ordre des CRHA pour la bourse de recherche qui a facilité la réalisation de travaux scientifiques.

### LES RECHERCHES SUR LA VALORISATION ORGANISATIONNELLE

La valorisation organisationnelle est un nouveau concept proposé par Salhi (2016). L'auteure l'a définie comme étant « un concept multi dimensionnel qui permet aux employeurs d'avoir un outil de révision de leurs politiques et leurs attitudes envers leurs employés » (p. 321). Cette multi dimensionnalité repose sur la combinaison des concepts 1) de justice organisationnelle, 2) de reconnaissance et 3) de confiance au travail (d'un point de vue technique, il s'agit d'effets statistiques d'interactions triples). Ces trois éléments, pris séparément, constituent des éléments essentiels dans la relation employé-employeur (p. ex., Guerrero et Herrbach, 2009 ; Simard, Doucet et Bernard, 2005). La première recherche, issue de la thèse de doctorat de Salhi (2016), a étudié le concept de la valorisation organisationnelle avec les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Les résultats ont montré qu'il était important de stimuler la valorisation organisationnelle afin de diminuer les effets négatifs d'un environnement qui serait discriminatoire, et ce, pour réduire le stress vécu. Ainsi, Salhi (2016) concluait son étude ainsi :

*L'instauration d'un système de reconnaissance au travail, l'égalité dans les chances et l'équité dans l'application des politiques et des procédures mises en place par la direction et le climat de confiance accordé par et entre les différents niveaux (supérieur hiérarchique, direction, collègues) sont la base d'une gestion réussie. Si l'un de ces éléments manque, parler de management réussi n'a pas de sens. (p.191)*



La deuxième production scientifique, financée par la Fondation de l'Ordre des CRHA, a été réalisée par Salhi et Forest (2019). Les auteurs ont mis de l'avant un modèle qui tente de mettre en lien la valorisation organisationnelle et la satisfaction de trois besoins fondamentaux, la qualité des motivations au travail, le bien-être et la performance au travail, le tout en se basant sur la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008). Selon ce modèle, l'effet positif et la valeur ajoutée de la valorisation organisationnelle font qu'il s'agit d'un concept multi dimensionnel et interactif. Il est expliqué dans l'article que la valorisation organisationnelle offre un cadre de référence qui peut être utile afin de déchiffrer et mieux comprendre certaines situations dans les organisations.

### LES 3 CONCEPTS DE LA VALORISATION ORGANISATIONNELLE

- justice organisationnelle
- reconnaissance
- confiance au travail

### L'APPORT PRATIQUE SOUHAITÉ DU CONCEPT DE LA VALORISATION ORGANISATIONNELLE

En tentant de faire un tour d'horizon de la documentation scientifique et des pratiques en gestion des ressources humaines sur les trois sous-composantes de la valorisation organisationnelle, nous avons trouvé différents outils qui traitent de l'une ou l'autre des sous-composantes, mais pas de tous les concepts simultanément. Par exemple, pour la reconnaissance des employés, il y a beaucoup de services que les employeurs utilisent afin d'accorder des récompenses concrètes comme des cartes cadeaux numériques, des cadeaux de marque ou des articles tangibles. Pour la justice organisa-

tionnelle et la confiance au travail, certains outils, sondages ou plateformes les abordent, mais encore là, souvent de manière séparée. C'est là où nous pensons qu'un nouvel outil, qui prendrait en considération les trois dimensions de la valorisation organisationnelle simultanément, soit la justice organisationnelle, la confiance au travail et la reconnaissance au travail, pourrait être intéressant. Pour ce faire, un financement a été obtenu pour explorer cette avenue pratique.

Certains outils d'intervention prennent en compte différents concepts comme la reconnaissance des employés, l'engagement et le bien-être, et nous croyons ces outils utiles, car ils ont pour but d'améliorer le vécu des employés. Mais vérifier les politiques mises en place par la direction (l'égalité et l'équité dans la justice distributive, l'égalité de traitement devant une procédure de travail, tous les employés ont accès à l'information, etc.) ou évaluer la confiance entre les différents niveaux hiérarchiques, et ce, sous l'angle de la valorisation organisationnelle, peut éventuellement être une avenue qui soit légèrement plus complète et enrichissante. Cette grille d'analyse peut possiblement offrir une valeur ajoutée à la gestion interne des organisations. De fournir à la communauté une grille d'analyse, un logiciel ou un outil qui englobe simultanément tous ces concepts constituerait assurément une *plus-value*. ■

« Les résultats ont montré qu'il était important de stimuler la valorisation organisationnelle afin de diminuer les effets négatifs d'un environnement qui serait discriminatoire, et ce, pour réduire le stress vécu. »



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À [REVUERH.ORG](http://REVUERH.ORG)**

FÉLICITATIONS AUX RÉCIPENDAIRES DES  
**BOURSES DE RECHERCHE  
2022-2023 DE  
LA FONDATION CRHA**

— Ce programme de bourses subventionne de nouveaux projets de recherche avec un financement pouvant atteindre 25 000 \$ pour les travaux touchant à la thématique du harcèlement et ses conséquences sur les travailleurs et les organisations, et 12 500 \$ pour des projets portant sur les problèmes contemporains touchant la pratique des professionnels RH | RI.



**MÉLANIE DUFOUR-POIRIER,**  
PH. D., CRHA,  
PROFESSEURE  
AGRÉGÉE À  
L'UNIVERSITÉ  
DE MONTRÉAL  
(UEM), ÉCOLE  
DE RELATIONS  
INDUSTRIELLES



**JEAN-PAUL DAUTEL,**  
PH. D., PROFESSEUR  
ADJOINT À  
L'UNIVERSITÉ  
DU QUÉBEC  
EN OUTAOUAIS  
(UQO)

**Pour le projet  
de recherche :**

Coconstruire la prévention des risques psychosociaux (RPS) du harcèlement et de la violence au travail : une démarche d'intervention-recherche de type participatif dans quatre milieux de travail au Québec



**SARA PÉREZ-LAUZON,**  
PH. D., CRHA,  
PROFESSEURE  
ADJOINTE,  
DÉPARTEMENT  
DE GESTION  
DES RESSOURCES  
HUMAINES-  
HEC MONTRÉAL

**Pour le projet  
de recherche :**

Gestion des talents renouvelée en contexte de futur du travail : enjeux, expérimentations et innovations



**JAMAL BEN MANSOUR,**  
M. SC., PH.D.,  
CRHA, PROFESSEUR  
AGRÉGÉE À L'UQTR,  
DÉPARTEMENT  
DE GESTION  
DES RESSOURCES  
HUMAINES, ÉCOLE  
DE GESTION, ÉCOLE  
DE GESTION - UQTR



**DENIS MORIN,**  
PH. D., CRHA,  
PROFESSEUR  
TITULAIRE À L'UQAM,  
DÉPARTEMENT  
D'ORGANISATION  
ET RESSOURCES  
HUMAINES, ÉCOLE  
DES SCIENCES  
DE LA GESTION,  
ESG UQAM

**Pour le projet  
de recherche :**

La rétention des nouveaux employés : vers une approche novatrice axée sur l'auto-intégration

# Coin Lecture

## OÙ EST MON SENTIER BATTU ? LA PENSÉE STRATÉGIQUE POUR CHEMINER AUTREMENT VERS UNE SAINTE CRÉATION DE VALEUR



**BERNADETTE  
PETITPAS,**  
MBA, CRHA  
COFONDATRICE,  
KRÔMA CONSEIL

La pensée stratégique est à la fois un concept et un ensemble d'habiletés et habitudes qui permettront aux CRHA I CRIA de mieux jouer leur rôle de partenaire d'affaires stratégique, et de voir autrement leur rôle dans la mise en place des conditions qui favoriseront l'*alignement*, la mobilisation et l'innovation par et pour les équipes. En ce sens, l'application se veut éminemment pratique.

### Quel est le thème central de ce livre et quels sont les principaux axes qu'il aborde ?

Nous avons voulu partager les observations et les apprentissages que nous avons faits par rapport à tout ce qui est lié à la stratégie des organisations. Et suite à un atelier offert dans le cadre de l'Agile Tour 2019, nous avons élaboré un modèle, qui constitue l'ossature du livre. Ce modèle présente trois piliers.

Le premier, c'est penser plus haut pour donner du sens et *aligner* les équipes. On y traite de comment prendre du recul par rapport aux impératifs du quotidien, de savoir repérer les bons enjeux, de voir plus loin et de créer une vision inspirante. Le second pilier vise à voir plus large pour davantage de collaboration et moins de silos. Il aborde des questions de transversalité, d'écosystème, de compétences et de mobilisation. Le troisième pilier parle d'innovation et de rêve, pour être dans l'action, sortir du cadre et se réinventer comme organisation, de ce qui permet de transposer les réflexions stratégiques en retombées.

Parce que sans action, une stratégie ou un plan stratégique ne sert pas à grand-chose.

### Pourquoi l'avoir rédigé et à qui s'adresse-t-il en priorité ?

Pour nous, tout ce qui a trait à la stratégie n'a pas besoin d'être compliqué, et doit avoir des effets mobilisateurs et des effets concrets. Et puis notre vision étant inclusive, nous sommes convaincues que chacun, au sein d'une organisation, peut contribuer, à différents paliers, autant dans le processus menant à l'élaboration des stratégies que dans les décisions quotidiennes qui permettent de créer de la valeur.

Nous souhaitons aider à changer la façon d'aborder ce qui est stratégique pour l'intégrer au quotidien et en faire quelque chose de concret. Nous avons donc aussi inclus des outils et des invitations à la réflexion pour qu'on s'approprie nos idées, enfin celles qui, pour la personne qui lit, ont du sens.



Alors le livre s'adresse à toute personne qui souhaite rafraîchir ses compétences sur le plan de la pensée stratégique ou les développer. Les dirigeants, les gestionnaires, les professionnels qui font partie de la relève ou visent des rôles de gestion ou de direction pourront être intéressés, de même que celles et ceux qui les accompagnent en vue de les appuyer dans la prise de bonnes décisions stratégiques, puis dans ce qui permettra de les concrétiser.

### Quels apprentissages ce livre pourrait-il concrètement apporter aux professionnels RH dans leurs pratiques ou leur vécu ?

On demande de plus en plus aux professionnels et gestionnaires de la fonction ressources humaines de jouer un rôle stratégique, d'appuyer la concrétisation des objectifs stratégiques et d'affaires. Les réflexions, apprentissages et outils sont de nature à répondre à plusieurs besoins :

# « La haute direction a besoin de savoir et sentir que les personnes qui les appuient en matière de ressources humaines comprennent leurs enjeux et peuvent les aider à rallier et à mobiliser autour de la vision et des orientations stratégiques, mais aussi à élaborer des stratégies. »



## BIBLIOGRAPHIE

### Auteurs

Bernadette Petitpas,  
Anne-Laure  
Marcadet

**Où est mon sentier battu ? La pensée stratégique pour cheminer autrement vers une saine création de valeur**

**Date de parution**  
23 janvier 2023

**Éditeur**  
Krôma / Septembre

**Pages**  
226

**ISBN**  
9782894716212  
(couverture souple)  
9782894719183  
(PDF)

**Prix**  
227,95 \$  
(couverture souple)  
24,62 \$  
(PDF)

1. La haute direction a besoin de savoir et sentir que les personnes qui l'appuient en matière de ressources humaines comprennent leurs enjeux et peuvent l'aider à rallier et à mobiliser autour de la vision et des orientations stratégiques, mais aussi à élaborer des stratégies. En effet, les enjeux comme la pénurie de main-d'œuvre, le changement dans les attentes des employés et les démissions silencieuses ont des contrecoups significatifs sur les capacités et résultats des organisations. Le rôle-conseil, les capacités d'animation et les processus peuvent être plus efficaces en s'appuyant sur de meilleurs questionnements en prenant de la hauteur, voyant plus large et plus loin.

2. Les projets de changement et de transformation, numériques ou autres, pullulent. Comment faire en sorte de bien recenser les principaux enjeux et les leviers, ainsi que les éventuels angles morts ? Comment aider à clarifier le sens de ces projets organisationnels que constituent les stratégies, et celui de tous les autres qui en découlent ? C'est notamment sur ces plans que l'apport des professionnels RH peut contribuer à assurer un *alignement* et une cohérence à travers l'ensemble des initiatives, et à maximiser l'adhésion. En effet, selon plusieurs études, 80 % de l'adhésion passe par la clarté du « pourquoi », et le sentiment de sécurité qui découle de plans bien conçus et intégrés contribue au succès des changements.

3. Les réponses d'hier ne correspondent plus vraiment aux questions et enjeux d'aujourd'hui. Comment faire en sorte alors d'innover, de créer, tout en demeurant *alignés* sur les bons enjeux, les programmes et les pratiques en matière de ressources humaines qui satisfont ou contribuent à satisfaire les besoins de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes ? Divers modèles, différentes questions et invitations à la réflexion permettent de cultiver un état d'esprit plus favorable à l'innovation.

4. Comment s'assurer de définir les compétences techniques, cognitives ou relationnelles, celles d'aujourd'hui et de demain, qui sont indispensables aux opérations quotidiennes ou qui peuvent contribuer à la création de valeur future, pour l'organisation et chacun de ses employés, pour la communauté ? La capacité des professionnels RH d'apporter une contribution sur ces plans soutient la résilience, l'agilité et la capacité d'évolution des organisations.

### Si vous deviez mettre en avant une phrase, une citation de ce livre, laquelle choisiriez-vous ?

En lien avec le titre de l'ouvrage, à son invitation à sortir des sentiers battus pour cheminer autrement vers une saine création de valeur, je mettrai de l'avant cette fort belle incitation de Mark Twain : « *Dans 20 ans, vous serez plus déçu par les choses que vous n'avez pas faites que par celles que vous avez faites, alors sortez des sentiers battus. Mettez les voiles. Explorez. Rêvez.* »



# Ma profession

ÉMERGENCE DES DÉMARCHES ESG

## UN TERREAU FERTILE POUR LES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES



**PHILIPPE DE VILLERS,**  
PRÉSIDENT  
DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
DE L'ORDRE  
DES CRHA

Notre profession est en constante évolution. Ces dernières années, les attentes des organisations à notre égard sont allées en augmentant, et ce, dans des domaines qui nous sortent de notre zone de confort : travail en mode hybride, diversité, équité et inclusion, démarches de marque employeur, expérience employé et j'en passe. Des thèmes diversifiés, qui chaque fois requièrent un rehaussement des compétences de notre part. C'est dans ce contexte que s'inscrivent selon moi les démarches ESG, vers lesquelles tendent tant d'employeurs de nos jours. Je partagerai avec vous ma réflexion sur le sujet, et ce, dans une perspective de leadership renforcé des professionnels CRHA | CRIA dans les organisations d'aujourd'hui.

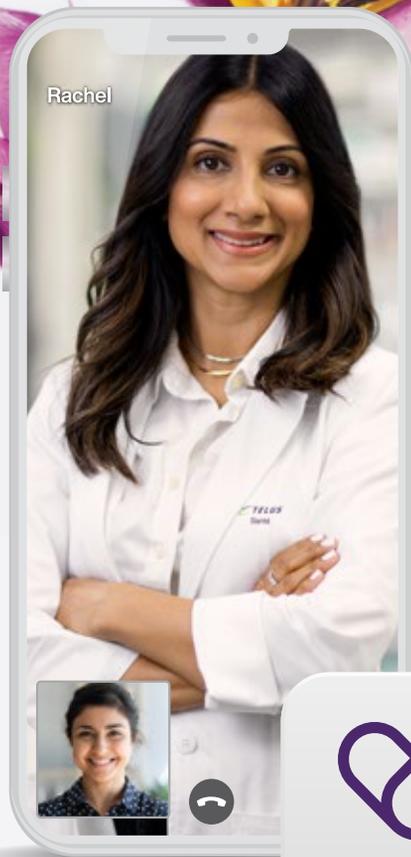
Dans un premier temps, je dois admettre que je suis personnellement enthousiasmé de la place accrue que prennent les critères ESG au sein des organisations. J'ai toujours cru en l'importance du rôle sociétal que doivent jouer les entreprises au sein de l'écosystème social dans lequel elles évoluent. Ces dernières soutiennent économiquement les communautés dans lesquelles elles sont établies, en employant des travailleurs, en offrant parfois des services de garde sur place, en faisant des activités de bénévolat, en donnant du matériel usagé ou même des produits à des organisations caritatives avoisinantes. Le fait de se lancer dans une démarche formelle en faveur des ESG permet d'amener une cohésion à l'ensemble de ces initiatives, et aussi de les faire rayonner auprès des employés, candidats,

et même des actionnaires. Les gens souhaitent de plus en plus travailler pour des organisations qui sont de bons citoyens corporatifs : cela fait partie de l'expérience employé en soi ! Raison pour laquelle à mon avis, les professionnels RH sont les mieux placés pour piloter ces initiatives : nous comprenons nos environnements, nos gens et leurs attentes.

Dans cette même optique, je pense que nous devons jouer un rôle accru en matière des critères environnementaux. Nous entrons dans une ère de crise climatique, causée par des décennies d'inertie sur ce plan et de plus en plus d'employés semblent préoccupés par cette situation, et souffrent d'éco-anxiété. Il est plus que temps que les entreprises agissent en embrassant la carboneutralité, la gestion avisée des rejets et des eaux usées, l'obsolescence

des équipements informatiques, la formation, la réduction des emballages, etc. Tant de zones de possibilités que nos entreprises doivent saisir pour améliorer leur bilan environnemental. Les employés s'attendent à ce que leurs employeurs jouent un rôle de premier plan en matière d'environnement, en attendant que des mesures légales plus coûteuses soient mises en place. Une fois de plus, cet engagement fera une différence en matière d'expérience employé ; un terrain sur lequel nous devons jouer un rôle de leadership.

Enfin, sur le plan des critères de gouvernance, je crois que l'expérience des professionnels RH est de plus en plus reconnue. Non seulement certaines démarches de gouvernance sont enchâssées dans nos activités quotidiennes de développement organisationnel, mais nos professionnels sont de mieux en mieux formés en matière de gouvernance des conseils d'administration. Qui plus est, le côté analytique de données et de gestion des tableaux de bord, essentiels à une saine gouvernance, fait également partie des axes sur lesquels notre profession s'est investie au cours des dernières années. Enfin, la gouvernance touche directement aux relations que les êtres humains entretiennent entre eux, par le biais de l'équilibre entre la reddition de comptes et la confiance mutuelle. Conséquemment, notre polyvalence est notre meilleure alliée en matière de gouvernance, faisant des professionnels en ressources humaines et relations industrielles des partenaires de choix pour piloter ces démarches. ■



**Gardez vos employés en bonne santé**  
en leur offrant des prestations pharmaceutiques abordables.



Découvrez la Pharmacie Virtuelle\*

 **TELUS<sup>MD</sup> Santé**

\*Au Québec, les services de pharmacien sont sous la responsabilité des pharmaciens propriétaires affiliés à Pharmacie Virtuelle TELUS Santé., Pharmacie Jérôme-Henri Lavoie (de Celles) Inc.



# Un litige ? Nous sommes là pour vous !

Les experts des Services conseils et d'enquêtes de GardaWorld accompagnent les professionnels des ressources humaines.

Conseils en gestion de risques

---

Enquêtes et filature

---

Renseignements et localisation

---

Cyberenquête

---

Protection rapprochée

---

Services spécialisés

---



[garda.com/fr/conseils-enquetes](https://garda.com/fr/conseils-enquetes)  
1-877-398-0334  
[infoinvestigation@garda.com](mailto:infoinvestigation@garda.com)

**GARDAWORLD**