

LE RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

EXPOSÉ DE LA QUESTION ET FEUILLE DE ROUTE

RAPPORT PRÉPARÉ POUR  
INDUSTRIE CANADA

PAR

**Coro Strandberg**  
Directeur, Strandberg Consulting



6325 Sperling Avenue  
Burnaby, BC  
V5E 2V3

[www.corostrandberg.com](http://www.corostrandberg.com)

6325, avenue Sperling  
Burnaby (C.-B.)  
V5E 2V3

MARS 2009

## LE RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE EXPOSÉ DE LA QUESTION ET FEUILLE DE ROUTE

### OBJECTIF

- Comprendre les éléments de base qui permettent de favoriser un rendement élevé de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise) et élaborer un cadre ou une feuille de route pour les entreprises qui désirent obtenir un rendement élevé de la RSE.

### APERÇU

- Les spécialistes des ressources humaines jouent un rôle clé pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en matière de RSE. La participation des employés est un facteur de succès critique pour le rendement de la RSE. Les gestionnaires des ressources humaines ont les outils et les occasions nécessaires pour tirer parti de la détermination des employés envers la stratégie de l'entreprise en matière de RSE ainsi que de leur participation à la stratégie.
- Les organisations qui affichent un rendement élevé de la RSE entretiennent une culture de RSE, intègrent pleinement la RSE à l'ensemble de leurs activités, récompensent les décisions et les initiatives relatives à la RSE et offrent des incitatifs à cet effet.
- Les employés préfèrent travailler dans des organisations dont les valeurs correspondent aux leurs. Par conséquent, l'intégration de la RSE à l'image de marque présentée aux employés permet d'améliorer le recrutement et le maintien en poste, particulièrement dans les marchés où la main-d'œuvre n'est pas abondante.
- On peut intégrer la RSE à la trousse d'outils des RH, ce qui permet d'établir une feuille de route ou d'ouvrir la voie aux praticiens des ressources humaines qui désirent aider leur organisation à atteindre ses objectifs sur le plan de la durabilité et des activités et, par le fait même, d'améliorer les conditions sociales et environnementales à l'échelle locale et mondiale.

#### *Définitions de la RSE et de la gestion des ressources humaines*

*La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est l'intégration équilibrée de considérations sociales et environnementales aux décisions et aux activités d'entreprise. Les termes « RSE » et « durabilité » sont utilisés de façon interchangeable tout au long du présent document. De plus, nous nous concentrons sur la terminologie la plus pertinente dans le contexte des organisations canadiennes.*

*La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui s'occupe du recrutement, de la gestion, du perfectionnement et de la motivation du personnel, y compris de fournir du soutien et des systèmes fonctionnels et spécialisés pour favoriser la participation des employés ainsi que des systèmes de gestion pour favoriser le respect réglementaire des normes liées à l'emploi et aux droits de la personne. Dans le document, on ne s'attarde pas aux aspects qui se rapportent à la réglementation, à la paie, aux avantages sociaux et aux autres aspects transactionnels qui font partie du mandat des ressources humaines.*

*La plupart des conclusions du document (sinon toutes les conclusions) s'appliquent tout autant au secteur privé qu'au secteur public et aux organisations sans but lucratif, de petite ou de grande envergure.*

*Avis de non-responsabilité*

Le document ne traite pas des indicateurs de rendement typiques que les entreprises de premier rang en matière de RSE ont adoptés pour évaluer le rendement des employés, comme la diversité et l'inclusion; la santé, la sécurité et le bien-être; l'équilibre travail-vie; les avantages sociaux et la participation des employés; l'antidiscrimination; le roulement du personnel; les relations patronales-syndicales; le perfectionnement professionnel; le bénévolat chez les employés, entre autres. On y met plutôt l'accent sur le rôle que peut jouer le praticien des ressources humaines pour intégrer une éthique de RSE dans l'ensemble de l'organisation. Il est bien connu que la façon dont on traite les employés – comme le révèle la surveillance de certains indicateurs clés – est une bonne indication de l'engagement d'une entreprise envers la RSE. Cependant, cela n'est pas l'objet du document.

*[TRADUCTION]*

*« En résumé, voici pourquoi il est important que les spécialistes des RH prennent le programme de RSE au sérieux :*

- De plus en plus, les entreprises doivent tenir compte des répercussions de leurs activités sur la société.*
- La crédibilité de la RSE dépend de l'exécution et non de la rhétorique.*
- Les RH sont responsables d'un grand nombre de systèmes et de processus clés (p. ex. le recrutement, la formation et les communications) qui influencent l'efficacité de l'exécution.*
- Les spécialistes des RH ont les connaissances et les compétences pertinentes sur le plan de l'apprentissage et des changements culturels au sein de l'organisation.*
- La gestion de la confiance et des risques soulève des questions fondamentales sur la façon dont on gère le personnel.*
- Les employés sont des intervenants clés de tout programme de RSE. » (CIPD, 2002, p. 15)*

*Conséquences dans un milieu de travail syndiqué*

Dans le document, on ne se penche pas directement sur les conséquences de l'intégration de la RSE à un milieu de travail syndiqué. Certains diront que les employés seront moins intéressés par la syndicalisation dans un milieu de travail où la RSE est très intégrée et où l'on dénote une bonne participation des employés ainsi que des niveaux élevés de satisfaction des employés en raison de la stratégie en matière de RSE et du cadre de valeurs. D'autres diront qu'un cadre de RSE s'harmonise bien avec les idéaux du mouvement ouvrier. Peu importe le point de vue auquel vous souscrivez (et ils sont nombreux), le document se fonde sur la prémisse selon laquelle la participation authentique des employés à la RSE est essentielle. Par conséquent, le document ainsi que les recommandations qui y sont présentées transcendent les questions associées à la syndicalisation.

*Lorsque la RSE est intégrée à la stratégie d'entreprise principale, elle devient un mécanisme pour développer le potentiel humain.*

*RSE – RH = RP*

*Si les employés ne sont pas mobilisés, la responsabilité sociale d'entreprise devient un exercice de relations publiques. L'entreprise perdra de la crédibilité lorsqu'il deviendra manifeste qu'elle ne prêche pas par l'exemple – Adine Mees et Jamie Bonham, Canadian Business for Social Responsibility*

*La gestion durable des ressources humaines est la contribution de la GRH au développement durable.*

**Remerciements**

Le présent document a été financé par Industrie Canada. L'auteur aimerait remercier les contributeurs et les réviseurs suivants :

Donna Wilson

PVP, Main-d'œuvre et durabilité

Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Pam Chaloult

Directrice de l'exploitation  
Renouvellement

Bob Clendenan

VPD, Human Resources & Corporate Secretary (ressources humaines et secrétaire d'entreprise)  
Credential Financial Inc.

Penelope Comette

Directrice  
PUC Consulting

Laura Desjardins

Ressources humaines Canada  
HP

Judy Lendvay-Zwickl

Directrice, Centre de recherche sur la rémunération  
Le Conference Board du Canada

Bernie Mitchell

VP, Ressources humaines  
Compagnie d'Assurance Générale Co-operators

Georgina Wainwright-Kemdirim

Gestionnaire, Politique de durabilité et RSE  
Direction générale de la politique stratégique, Industrie Canada

**INTRODUCTION**

Les gestionnaires des ressources humaines sont bien placés pour jouer un rôle déterminant afin d'aider leur organisation à réaliser son objectif de devenir une entreprise responsable sur le plan social et environnemental – qui réduit ses impacts négatifs et augmente ses impacts positifs sur la société et l'environnement. De plus, les spécialistes des ressources humaines (RH) qui œuvrent dans des organisations qui croient qu'une responsabilité sociale d'entreprise (RSE) efficace est un moteur essentiel du rendement financier peuvent influencer l'atteinte de cet objectif. Bien qu'il y ait beaucoup de renseignements pour les entreprises qui désirent devenir un endroit idéal où travailler et celles qui cherchent à gérer leurs relations avec les employés de façon socialement responsable, il y a une pénurie de renseignements pour les gestionnaires des RH qui voient l'importance d'intégrer les valeurs de RSE de leur entreprise dans l'ensemble de l'organisation et qui désirent aider la haute direction à intégrer la RSE dans la culture d'entreprise. Et, comme les échecs retentissants de certaines entreprises telles que Enron le démontrent clairement, les organisations qui manifestent un intérêt de pure forme pour la RSE, mais qui négligent de favoriser une culture de RSE courent le risque de miner la réputation de l'entreprise et risquent même d'entraîner leur propre chute. En fait, le mandat des RH est de communiquer et de mettre en œuvre des idées, des politiques ainsi que des changements culturels et de comportement dans les organisations et, pour cette raison, les RH jouent un rôle névralgique dans la réalisation des objectifs de l'organisation qui désire « intégrer la RSE à toutes ses activités ». Cela étant dit, il est important de comprendre que la mobilisation des employés n'incombe pas seulement aux RH. En effet, les gestionnaires de toutes les unités ont un rôle de leadership à jouer relativement au personnel. Bien que les RH puissent faciliter le développement de processus et de systèmes, la mobilisation des employés est en fin de compte une responsabilité partagée. Plus les praticiens des RH comprennent la façon dont ils peuvent mettre à profit la RSE, plus ils peuvent transmettre ces perspectives à leurs partenaires d'entreprise afin d'atteindre les objectifs de l'organisation qui vise à intégrer la RSE à l'ensemble de ses activités et à son modèle d'entreprise.

Puisque les ressources humaines influencent un grand nombre de systèmes clés et de processus d'entreprise qui sont à la base de l'exécution efficace, elles sont bien placées pour encourager une éthique de RSE et instaurer une culture de RSE hautement efficace. La gestion des ressources humaines peut jouer un rôle important afin que la RSE devienne une « seconde nature » dans l'entreprise. Les RH peuvent être un partenaire organisationnel clé pour s'assurer que l'image publique de l'organisation s'harmonise avec la façon dont on traite les gens à l'interne. Les RH occupent une position enviable, car elles sont en mesure de fournir les outils et le cadre afin que la haute direction et le président puissent intégrer une éthique et une culture de RSE dans l'image de marque et le cadre stratégique de l'organisation. C'est la seule fonction qui jouit d'une influence à l'échelle de l'entreprise pendant la totalité du « cycle de vie » des employés qui y travaillent – c'est une influence considérable si on la traite correctement. Les RH sont en voie de jouer ce rôle de premier plan puisqu'elles sont habituées à travailler horizontalement et verticalement dans l'ensemble et au sein de l'organisation, ce qui est crucial pour réussir l'exécution de la RSE.

Bien sûr, pour déployer la RSE efficacement, elle doit tout d'abord devenir un impératif pour le conseil d'administration et la haute direction. S'il existe une lacune dans l'organisation à ce sujet, le premier responsable des RH peut agir à titre de champion et diriger une approche de RSE et faire avancer cette approche, au besoin. Au cours des prochaines années, au fur et à mesure que la RSE sera de plus en plus intégrée au

programme des entreprises et à la culture des entreprises responsables, ce sera un programme naturel pour le praticien des RH.

Dans les pages qui suivent, vous trouverez un aperçu des tendances et des moteurs organisationnels clés qui favorisent ce lien entre la RSE et les RH ainsi qu'une feuille de route ou une voie proposée pour les dirigeants des ressources humaines qui cherchent à apporter une contribution substantielle à la durabilité, à la RSE et aux objectifs organisationnels de leur entreprise. Une liste de vérification de la RSE et des RH où est résumée la feuille de route est également offerte.

## TENDANCES ET MOTEURS

---

De nouveaux éléments démontrent que, lorsqu'elle est déployée efficacement, la RSE peut avoir un impact important sur la motivation, le perfectionnement et le maintien en poste du personnel. Par exemple, Novo Nordisk, une entreprise pharmaceutique du Danemark qui accorde une grande importance à la RSE a noté une diminution du roulement de personnel de l'ordre de 5 % après le lancement de son programme « Values in Action » (valeurs en action) qui harmonise ses objectifs organisationnels avec les principes de développement durable, alors que Sears a noté une réduction de 20 % du roulement de personnel après la mise en œuvre de son programme de RSE (Skinner, 2002, p.1). Une étude internationale sur la RSE qui a fait date, menée par la Society for Human Resource Management (SHRM) en 2006 auprès de praticiens des ressources humaines, révèle que les pratiques relatives à la RSE sont jugées importantes pour le moral des employés (50 %), la loyauté (41 %), le maintien en poste (29 %), le recrutement des meilleurs employés (25 %) ainsi que la productivité (12 %). (Veuillez noter que les pourcentages tiennent compte des réponses canadiennes) (SHRM, 2007, p. 27).

À l'échelle mondiale, des leaders en RH élaborent et mettent en œuvre des systèmes de primes et d'évaluation qui tiennent compte de la durabilité et embauchent du personnel qui incarne ces valeurs. Par exemple, des recherches réalisées par le Conference Board révèlent que 50 % des gestionnaires mondiaux indiquent que, dans leur entreprise, la conscience sociale (également appelée RSE) est déjà l'une des catégories qui figure dans les évaluations du rendement ou qu'elle en fera partie dans l'avenir. De plus, 68 % des répondants déclarent que le lien entre la conscience sociale et l'évaluation du rendement est « de plus en plus important » (Lockwood, 2004).

Cependant, bien que l'on recense certains efforts pour incorporer la RSE au mandat des ressources humaines, le leadership en matière de RSE demeure limité, à la pièce et anecdotique, ainsi que le révèle l'étude de la SHRM mentionnée précédemment : « bien que les deux tiers des spécialistes en RH interrogés aient participé directement aux activités de RSE, seulement 6 % sont principalement chargés d'élaborer une stratégie de RSE et seulement 17 % sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie » (selon les taux de réponse canadiens) (SHRM, 2007, p. 17 à 19).

Les recherches démontrent que le fait de disposer d'une vision globale qui englobe la RSE, d'obtenir l'engagement de la haute direction et du conseil d'administration, de disposer d'un personnel motivé ainsi que des compétences, des outils et des incitatifs nécessaires est un facteur de succès clé pour la mise en œuvre de la RSE. Manifestement, la participation du personnel et l'engagement envers l'atteinte des

objectifs de RSE de l'entreprise sont au cœur du succès de la RSE. Les études de cas documentés démontrent que les pratiques en matière de RH, telles que le développement des compétences, peuvent faciliter l'intégration de la RSE dans une organisation et, bien sûr, peuvent avoir des répercussions positives sur les résultats nets (Redington, 2005). Les entreprises qui jouissent d'une bonne réputation sur le plan de la RSE tirent profit de la perception que les intervenants ont de l'entreprise, car ils supposent que le comportement de l'entreprise et celui de son personnel sont probablement harmonisés avec ses valeurs en matière de RSE, et ce, de façon cohérente. Les entreprises qui cherchent à inspirer la confiance et à définir leur réputation sur le marché doivent intégrer leurs valeurs en matière de RSE à l'ensemble de leurs activités. Les entreprises qui dominent le marché reconnaissent que la RSE peut s'intégrer à leur image de marque auprès des employés et qu'elle peut faire partie de la proposition de valeur pouvant influencer une personne à travailler pour l'entreprise. La gestion durable des RH est au cœur de cet objectif.

Le rapport *Developing the Global Leader of Tomorrow* (développer le leader mondial de demain) fait observer qu'il « est important de disposer d'une panoplie de leviers liés aux ressources humaines pour développer les capacités organisationnelles [RSE]. Il faut acquérir ces connaissances et ces compétences au moyen de programmes de développement du leadership, de la planification du perfectionnement professionnel, de la planification de la relève, de la gestion du rendement, de systèmes de primes et de cadres de compétences, et en recherchant ces connaissances et ces compétences lorsqu'on recrute de nouveaux talents pour l'organisation » (Ashridge, 2008, p. 10).

Le fait que les employés jouent un rôle central dans la réalisation de tout objectif organisationnel est un autre facteur qui appuie la participation active des intervenants en ressources humaines. Effectivement, tous les exercices pour déterminer les intervenants ont indiqué que les employés sont l'une des quatre principaux intervenants; les autres sont les actionnaires, les clients et les collectivités. En tant que moteur de la valeur clé dans toute organisation, les employés doivent participer à l'intégration de la RSE à l'échelle de l'organisation et à l'atteinte des objectifs de RSE de l'entreprise, et ils doivent respecter les principes de RSE de l'entreprise, lesquels doivent s'harmoniser à l'orientation stratégique de l'organisation. Un niveau d'engagement moindre résultera plus souvent qu'autrement en un sentiment de cynisme, soulèvera des enjeux en ce qui concerne la réputation et suscitera un schisme entre la rhétorique et la pratique. Puisqu'on constate de plus en plus que les valeurs organisationnelles proviennent davantage d'éléments intangibles, tels que la bonne volonté, la réputation, la confiance, le talent et le capital intellectuel, c'est une considération qui prend de plus en plus d'importance.

On prévoit que l'une des tendances du marché du travail qui alimentera ce lien entre les RH et la RSE est la génération « Facebook », qui cherche à travailler dans des entreprises dont les valeurs sont harmonisées avec les leurs, ainsi que les employés de la génération du baby-boom, qui désirent gagner leur croûte tout en redonnant à la société et qui cherchent une plus grande signification dans leur travail. Dans son livre « *We are the New Radicals: A Manifesto for Reinventing Yourself and Saving the World* », Julia Moulden se réfère à deux études qui ont fait date sur la génération du baby-boom : 75 % des personnes de ce groupe désirent continuer à travailler et, de ce nombre, 60 % désirent se consacrer à de bonnes œuvres. Selon ses calculs, dans le contexte nord-américain, 30 millions d'employés désirent faire une différence dans le monde. Entre la cohorte de Facebook et celle du baby-boom, les employés actuels et

futurs seront de plus en plus exigeants envers leurs employeurs à cet égard. D'une façon ou d'une autre, le leadership des RH mettra un accent grandissant sur la mobilisation des employés au moyen d'une nouvelle éthique fondée sur les valeurs, ce qui mettra l'image de marque interne et les valeurs liées aux relations sous les projecteurs. En dépit de la récession économique actuelle, les gens auront davantage de choix malgré un marché du travail restreint et voudront consacrer leur temps et leur énergie à des organisations dont les valeurs de durabilité sont harmonisées avec les leurs.

Dans le cadre de cette « guerre pour le talent », il sera de plus en plus important pour les employeurs de se différencier. Les gens voudront de plus en plus travailler pour des organisations qui ont une « conscience », et les valeurs sont essentielles pour bâtir la conscience. Par conséquent, un nombre grandissant d'entreprises redéfiniront leurs valeurs organisationnelles tout en les harmonisant avec leur mission et leur vision. « Les façons de faire de l'entreprise » seront agencées aux objectifs et aux résultats organisationnels. Les gens préfèrent travailler dans des entreprises qui font une différence; les valeurs organisationnelles, auxquelles on a intégré la RSE, font naître cette conscience. Les entreprises qui prêchent par l'exemple en intégrant la RSE à tout ce qu'elles font deviendront les employeurs de choix dans le marché du travail de demain.

Le même principe s'applique au marché du travail « d'aujourd'hui », malgré le ralentissement économique. À court terme, de nombreux employés éventuels chercheront tout d'abord la sécurité d'emploi et le sentiment d'appartenance au lieu de mettre l'accent sur la conscience sociale de l'employeur. Par conséquent, les entreprises devront être plus sophistiquées et devront intégrer intentionnellement leurs engagements en matière de RSE à leur modèle financier d'entreprise afin de survivre à la tourmente économique de 2009-2010. Les entreprises qui ont une conscience devront démontrer qu'elles sont stables et rentables afin d'attirer des personnes talentueuses – et elles devront augmenter les efforts déployés pour pleinement intégrer la proposition de valeur en matière de RSE en vue d'éviter de n'avoir que des idéaux entre les mains après la récession.

Peu importe le scénario, il est important de répondre aux besoins de base des employés en matière d'emploi avant de leur demander d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs de RSE. Dans le document, on n'examine pas les aspects fondamentaux des bonnes pratiques en milieu de travail mais, généralement, on reconnaît qu'ils sont essentiels pour élaborer la proposition de valeur pour les employés et tirer profit de la mobilisation des employés sur le plan de la RSE. Afin qu'une équipe affiche un rendement élevé, il est essentiel que les gens soient adéquatement rémunérés et reconnus pour leur travail.

Les actionnaires sont un autre moteur du lien entre les RH et la RSE. Partout dans le monde, les actionnaires mettent de la pression sur les entreprises afin que la rémunération des cadres soit liée au rendement durable de l'entreprise. En partie, les actionnaires exercent cette pression, car on se fonde beaucoup trop sur des mesures à court terme et fondées sur le rendement boursier pour établir la rémunération des cadres (The Ethical Funds Company, 2006, p. 8). Les actionnaires actifs croient que la rémunération fondée principalement sur la réalisation de cibles financières à court terme pourrait dissuader les entreprises d'entreprendre des activités qui pourraient créer une valeur plus durable à long terme. Par exemple, en 2006, Ethical Funds a envoyé des

lettres à toutes les entreprises de l'indice composé S&P et TSX pour demander les facteurs de RSE qui sont intégrés à la rémunération des cadres. Cet exercice a révélé que seulement 5 % des entreprises qui transigent sur le TSX incorporent des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance à la rémunération de leurs cadres. Cela contraste de façon importante avec un sondage réalisé en 2005 par McKinsey & Company et HRI Corporation pour le compte de la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises. Le sondage, mené auprès de membres de conseils d'administration canadiens, a révélé qu'il serait désirable d'utiliser les facteurs suivants pour déterminer la rémunération des cadres : la satisfaction des employés (71 %), le développement du leadership (78 %), la satisfaction du client (84 %) et le développement durable (89 %). De plus en plus, les gestionnaires d'actifs, particulièrement les investisseurs institutionnels qui ont des horizons d'investissement à long terme, soulèvent ces questions dans les réunions avec les entreprises et au moyen du processus de résolution des actionnaires.

En raison de la tendance mondiale selon laquelle l'on évalue les impacts sociaux et environnementaux des décisions organisationnelles, un plus grand nombre d'organisations intégreront des pratiques relatives à la RSE dans leur stratégie organisationnelle, comme le fait remarquer Susan Meisinger, PDG principale de la Society for Human Resource Management. « Au fur et à mesure que ces pratiques augmentent, les spécialistes en RH joueront un rôle plus important dans les programmes de la RSE, et ce, de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre » (CSRwire, 2007). Comme il est mentionné précédemment, les pratiques relatives à la RSE sont considérées importantes pour favoriser la loyauté, le moral, le maintien en poste, le recrutement et la productivité des employés, les principales responsabilités en matière de RH et les principaux moteurs organisationnels des entreprises.

En fait, l'un des moteurs clés pour permettre aux RH d'entrer en action, en ce qui concerne les objectifs de RSE, est l'analyse de rentabilisation sur la RSE. Sans aucun doute, les avantages associés à la RSE pour les employés sont parmi les avantages les plus quantifiables et fréquemment cités des avantages recensés dans les analyses de rentabilisation qui visent à étudier l'adoption de la RSE ou d'une approche de la durabilité, comme nous le verrons ci-dessous.

## **ANALYSE DE RENTABILISATION**

---

L'un des plus importants, voire le plus important, moteurs pour l'adoption de la RSE est le fait que les entreprises doivent attirer et maintenir en poste des employés de haute qualité pour répondre à la demande actuelle et future, selon 65 % des répondants d'une étude mondiale réalisée par Grant Thornton auprès d'entreprises privées (Grant Thornton, 2008A, p. 4). De plus en plus, on reconnaît qu'une bonne image de marque d'employeur qui s'harmonise avec les valeurs et les préoccupations des employés est l'une des meilleures façons de maintenir en poste les employés talentueux qui sont fiers de travailler dans une entreprise bien perçue. De plus, les départs d'employés sont perturbateurs et mettent de la pression sur les employés qui restent en plus d'absorber le temps de l'équipe de direction. Le roulement du personnel peut faire augmenter les coûts d'exploitation, pousser certains clients à transiger avec des concurrents et réduire les normes de service à la clientèle (Grant Thornton, 2008B, p. 12). Une bonne stratégie de gestion du rendement et des talents qui intègre des composantes de la RSE peut diminuer les chances de perdre des employés ainsi que les impacts de ces pertes.

Généralement, les employés cherchent de plus en plus à ce que leur travail ait une plus grande signification; des employés plus heureux et plus satisfaits de leur travail peuvent apporter des innovations dans l'entreprise. La liste qui suit offre un aperçu des principaux avantages organisationnels et de la valeur économique que l'on peut libérer de la mobilisation des employés envers la RSE (tiré de « *The Business Case for Sustainability* » à l'adresse suivante : [http://corostrandberg.com/publications\\_Tools.html#25h](http://corostrandberg.com/publications_Tools.html#25h)).

### ✓ **Augmentation du maintien en poste et diminution des coûts de recrutement et de formation**

Un sondage réalisé pour le Conference Board du Canada en 2000 a révélé que 71 % des employés désirent travailler dans des entreprises qui sont engagées envers les préoccupations sociales et communautaires. Dans une étude similaire sur la conscience sociale, réalisée par Cone Inc. aux É.-U., 77 % des répondants ont indiqué que [traduction] « l'engagement d'une entreprise envers les enjeux sociaux a un poids important lorsque je choisis mon employeur ». Une étude de la Banque Scotia, réalisée en 2007 auprès d'employés canadiens, a révélé que 70 % d'entre eux envisageraient de changer d'emploi si la façon de faire de leur employeur n'est pas socialement responsable. Puisque le coût de remplacement d'un travailleur moyen s'élève à près de 50 000 \$, y compris la production perdue, les coûts de recrutement, de formation et d'autres éléments, il est payant pour les entreprises de gérer leur RSE ainsi que leur rendement financier. (Dans une autre étude, on évalue que les coûts de recrutement, d'entrevue, d'embauche, de formation et de productivité réduite s'élèvent à 3 500 \$ pour remplacer un employé rémunéré au taux de 8,00 \$ l'heure<sup>1</sup>). Une publication du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) offre des preuves supplémentaires de l'importance de la gestion du rendement social et environnemental; selon la publication, [traduction] « les trois cinquièmes des diplômés et des employés éventuels sondés par Accenture en 2004 ont mentionné que la gestion éthique est un facteur important dans leur recherche d'emploi. Dans le même ordre d'idées, plus des deux tiers des étudiants (68 %) interrogés dans le cadre d'un sondage mondial réalisé par GlobeScan en 2003 n'étaient pas d'accord pour dire que le salaire est plus important que la réputation sociale et environnementale d'une entreprise dans leur choix d'employeur » (Pierce & Madden, s.d., p. 5). Aussi, au R.-U., 75 % des professionnels tiennent compte de considérations sociales ou éthiques lorsqu'ils changent d'emploi, alors que la moitié des diplômés déclarent qu'ils ne travailleront pas dans des entreprises dont les activités sont contraires à l'éthique (tiré de <http://www.management-issues.com/2006/5/25/opinion/csr-an-introduction.asp>, le 8 février 2009). Les statistiques présentées dans l'introduction, quant à la diminution du roulement du personnel signalée au sein de Novo Nordisk et de Sears (5 % et 20 % respectivement) à la suite de l'amélioration de leur rendement en matière de RSE, sont également pertinentes.

### ✓ **Meilleure capacité d'attirer les meilleurs candidats, particulièrement parmi les diplômés**

---

<sup>1</sup> R. Blake, *Employee Retention: What Employee Turnover Really Costs Your Company*, WebProNews, 2006. Consulté le 9 février 2009, à l'adresse suivante : [www.webpronews.com/expertarticles/2006/07/24/employee-retention-what-employee-turnover-really-costs-your-company](http://www.webpronews.com/expertarticles/2006/07/24/employee-retention-what-employee-turnover-really-costs-your-company)

L'étude réalisée par The Aspen Institute en 2007 auprès d'étudiants à la MBA a révélé que ces derniers sont plus intéressés à occuper un emploi qui leur permet de contribuer à la société (en 2007, 26 % des répondants ont déclaré qu'il s'agissait d'un facteur important dans leur choix d'emploi, comparativement à 15 % en 2002). De plus, en 2006, dans une étude réalisée auprès de jeunes de 14 à 18 ans, 78 % ont déclaré que l'argent « est moins important pour eux que l'épanouissement personnel ». Ils ont choisi de travailler dans des « entreprises qui favorisent l'égalité, un environnement écologique et la responsabilité sociale » (étude commandée par l'agence de publicité Energy BBDO, selon les propos rapportés dans « Saving the World at Work » par Tim Sanders). Encore plus remarquable, une étude réalisée en 2003 par la Stanford University, intitulée *Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice* (répercussions de la réputation liée à responsabilité sociale d'entreprise sur le choix d'emploi des titulaires de MBA) a révélé que les titulaires de MBA seraient prêts à sacrifier l'équivalent de 13 700 \$ en salaire afin de travailler dans une entreprise socialement responsable. Certains prévoient que la guerre pour le talent ne se gagnera pas avec de l'argent, mais plutôt avec ces aspects intangibles.

### ✓ Économies et revenus résultant d'une amélioration du moral et de la productivité des employés

Depuis longtemps, on sait qu'une main-d'œuvre motivée, mobilisée et inspirée est plus productive à long terme. Une étude réalisée par GlobeScan International a révélé que huit personnes sur dix qui travaillent dans une entreprise de grande envergure se sentent plus motivés et loyales envers leurs emplois et leur employeur au fur et à mesure que leur employeur devient plus socialement responsable. Une autre étude, citée dans la publication du WBCSD, a révélé que 70 % du personnel qui se sent engagé envers les valeurs de l'entreprise a déclaré que sa productivité a augmenté au cours de l'année précédente, alors que le personnel qui ne se sent pas mobilisé par l'entreprise a seulement augmenté sa productivité de 1 % (Pierce et Madden, s.d. p. 9). Bob Willard, cadre du domaine des télécommunications canadiennes et maintenant à la retraite, est un auteur et prescripteur bien connu en matière de RSE. Il a prédit que, en améliorant le travail d'équipe à l'échelle de l'entreprise qui porte sur des questions courantes de durabilité allant au-delà des frontières divisionnaires, les entreprises peuvent s'attendre à une augmentation de 2% de la productivité des employés et que, en raison de l'amélioration apportée à l'environnement de travail par la RSE, les entreprises peuvent s'attendre à une augmentation de 2 % dans la productivité des employés. Ces augmentations ont une valeur économique tangible dans le bilan de toute entreprise. De plus, il est bien connu que, si les employés sont plus satisfaits, les clients le seront aussi, ce qui génère d'autres avantages pour les entreprises qui mettent l'accent sur la RSE. L'inverse est également vrai. Les études sur l'image de marque révèlent que, lorsqu'on étudie le comportement des clients, « 8 % des clients qui changent de marque sont attirés par les concurrents, mais 68 % font le saut en raison de l'attitude indifférente d'un employé » (Melcrum, 2008, p. 3 qui cite l'American Marketing Association). Les recherches démontrent que chaque client très insatisfait parlera de son expérience à au moins huit personnes (Melcrum, 2008, p. 3). Des employés mobilisés sont la meilleure ligne de défense de toute entreprise contre ce virus. Les employés qui travaillent dans des organisations dont les valeurs sont harmonisées avec les leurs seront plus susceptibles de favoriser la satisfaction et la loyauté du client.

Ces avantages relevés dans l'analyse de rentabilisation qui contribuent à la proposition

de valeur des RH des entreprises qui ont une bonne image de marque en matière de RSE sont bien documentés et poussent intuitivement de nombreuses entreprises à tenter d'augmenter leur rendement en matière de RSE – afin de démontrer que la RSE est en fait une « seconde nature dans l'entreprise ». Dans les pages qui suivent, vous trouverez une feuille de route ou une voie à suivre pour les intervenants en RH qui cherchent à contribuer au succès de leur entreprise et, par le fait même, à améliorer la qualité sociale et environnementale à l'échelle locale et mondiale.

## **MARCHE À SUIVRE : LES FONDEMENTS DE L'INTÉGRATION DE LA RSE À LA GESTION DES RH**

---

Les spécialistes en ressources humaines sont bien placés pour tenir compte de la RSE dans les valeurs et l'analyse de rentabilisation. Ils travaillent au sein d'une fonction d'entreprise qui détecte facilement les avantages organisationnels et les avantages pour le personnel qui découlent de l'harmonisation et de l'intégration de la RSE. Cependant, peu de renseignements sont disponibles pour aider les leaders en ressources humaines qui désirent faire avancer la RSE au sein de l'entreprise. Dans cette section, on offre un point de départ pour aider les gestionnaires à établir leur approche stratégique. Elle peut servir de liste de vérification pour les gestionnaires qui sont déjà bien avancés dans cette voie ou de feuille de route pour le gestionnaire qui désire réellement faire une différence à cet égard et qui entame son parcours. Idéalement, vous devriez suivre ces étapes de façon plus ou moins séquentielle. Cependant, dans la pratique, cela n'est pas possible et certains gestionnaires ont peut-être déjà déployé certaines composantes recommandées. Par conséquent, vous pouvez très bien commencer au milieu de cette liste et prendre la direction nécessaire en vue d'atteindre l'objectif final : une entreprise dans laquelle la RSE est intégrée et qui tire profit des avantages que cela comporte pour les employés et ceux qui ont été recensés dans l'analyse de rentabilisation, tout en misant sur la viabilité de la collectivité.

Nous avons élaboré le présent guide en tenant compte de l'environnement économique contraignant actuel; les outils et les tactiques proposées dans la feuille de route peuvent être facilement intégrés aux activités quotidiennes de l'intervenant en RH. Effectivement, comme le démontre en partie l'analyse de rentabilisation mentionnée ci-dessus, un programme de RSE peut être d'une grande valeur pour l'entreprise. La RSE génère également d'autres avantages, tels qu'ils ont été recensés dans l'analyse de rentabilisation – par exemple, les économies sur le plan opérationnel en réduisant les matériaux utilisés – qui peuvent s'avérer considérables, ce qui permet de justifier financièrement l'élaboration d'une bonne stratégie de RSE et les efforts d'intégration.

*Mise en garde sur le rôle du gestionnaire des RH en tant que partenaire d'entreprise de l'organisme*

*Les pages qui suivent décrivent 11 étapes que peuvent suivre les intervenants en RH pour soutenir l'intégration de la RSE dans l'ensemble de la stratégie et des opérations de l'organisation. La réussite de cette intégration dépend de l'engagement du conseil d'administration et du président à soutenir l'intégration de la RSE. Le département des RH ne peut agir au-delà de son autorité, qui réside principalement dans sa capacité d'influencer ou de diriger les activités organisationnelles. En tant que partenaire d'entreprise de l'organisation, les RH peuvent et devraient faciliter, coordonner et fournir de l'expertise, mais elles ne peuvent dicter une orientation en matière de RSE. Ce sont*

*le conseil d'administration et le président qui donnent le ton et qui doivent prêcher par l'exemple afin d'assurer un leadership efficace et de maîtriser le cynisme. La RSE doit être bâtie sur la stratégie organisationnelle de l'organisation ainsi que sur les objectifs de rendement du président et doit comporter des objectifs mesurables et une présentation de l'information sur le rendement sur une base régulière. La RSE doit également figurer dans tous les plans de rendement des cadres supérieurs afin qu'elle transpire jusqu'aux autres niveaux de l'organisation. Le service des RH peut encourager, faciliter et soutenir ce processus à titre d'expert.*

## Étape 1 : Vision, mission, valeurs et stratégie

Pour réussir la mise en œuvre de la RSE, l'organisation doit se doter d'une vision, d'une mission et de valeurs clairement articulées. Les intervenants en RH peuvent entreprendre ou soutenir l'élaboration ou l'actualisation de la vision, de la mission et des valeurs qui serviront de fondation si elles n'existent pas ou si elles ne traitent pas explicitement de la RSE. La fondation doit incorporer des éléments de responsabilité sociale d'entreprise ou de durabilité afin de favoriser l'harmonisation. Si l'on n'a pas encore adopté une éthique relative à la RSE, le gestionnaire des RH pourrait se faire le champion de la nécessité d'avoir une éthique et de l'occasion d'établir une vision, une mission et un ensemble de valeurs. Ce dernier peut également faire valoir la façon dont ces éléments de fondation peuvent générer un RCI pour l'organisme et la raison qui prouve que c'est une bonne stratégie d'entreprise et une bonne stratégie pour le personnel. Le gestionnaire peut porter ces occasions à l'attention du cadre supérieur et du conseil d'administration et préciser ce que cela signifie et la raison qui prouve que c'est une bonne pratique pour l'entreprise. Ce sont les premières étapes de l'intégration de la RSE à la culture de l'entreprise et au cadre opérationnel et stratégique de l'organisation.

Idéalement, on devrait s'assurer que les employés et les autres intervenants participent à l'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs d'entreprise, ce dont nous discuterons davantage ultérieurement.

### *Étude de cas sur les valeurs : Novo Nordisk*

La *Way of Management* (méthode de gestion) de Novo Nordisk est le cadre de gouvernance axé sur les valeurs de l'entreprise. De la vision aux politiques, on y décrit la façon dont le personnel de Novo Nordisk incarne les valeurs par ses actions et définit les principes qui régissent les activités de l'entreprise. Elle se compose d'une vision qui décrit l'orientation de l'entreprise. Elle exprime ce que l'entreprise cherche à accomplir, le fonctionnement de l'entreprise et la façon dont les valeurs guident les projets qu'elle entreprend afin de trouver un juste équilibre entre les intérêts commerciaux et la conscience sociale. Dans sa Charte, on décrit les valeurs de l'entreprise, ses engagements, ses principes fondamentaux et ses méthodes de suivi. Les valeurs sous-tendent les engagements de l'entreprise en ce qui concerne les triples résultats et le développement durable. Les principes fondamentaux sont un ensemble de 11 principes de gestion qui permettent de s'assurer que l'on met l'accent sur les objectifs organisationnels, les clients, l'observation, la collaboration et la communication des pratiques exemplaires ainsi qu'une philosophie de qualité.

Une fois que la vision, la mission et le cadre des valeurs sont établis, l'entreprise est prête à s'attaquer à l'élaboration de sa stratégie en matière de RSE. Dans le document, nous n'approfondirons pas les composantes qui entrent dans l'élaboration de la stratégie en matière de RSE puisqu'il s'agit là d'un sujet considérable en soi. Le rôle de la fonction des ressources humaines à cette étape est central pour toutes les autres étapes : il est crucial que la fonction des ressources humaines participe à l'élaboration du plan d'activités et de l'orientation stratégique en matière de RSE. Elle apporte un important « point de vue axé sur le personnel » et participera à la mise en œuvre des mesures clés. En particulier, dans les entreprises où la RSE réside dans le service des ressources humaines, le gestionnaire des RH joue un rôle clé dans l'élaboration de la stratégie en matière de RSE. Les RH sont un partenaire stratégique dans l'organisation et, de ce fait, peuvent contribuer à orienter la formulation de la stratégie relative à la RSE.

Chez Vancity Credit Union, un leader canadien en matière de RSE, les RH étaient fonctionnellement responsables de la RSE pendant un certain nombre d'années, jusqu'à ce qu'on déplace cette fonction dans le service de la Planification stratégique et, plus tard, que l'on crée un service uniquement voué à la RSE, nommé « Community Leadership » (leadership dans la collectivité). Aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, la RSE (au nom de la durabilité) a été assignée à la fonction des RH dès le début. Cette responsabilité permet de s'assurer que le mandat du leadership en RH dans l'élaboration de la stratégie relative à la RSE est bien défini. Au minimum, le cadre des RH devrait faire partie de l'équipe multidisciplinaire mise sur pied pour exprimer clairement ce en quoi consiste le programme de RSE.

## Étape 2 : Codes de conduite des employés

La fonction des RH est normalement responsable d'ébaucher et de mettre en œuvre le code de conduite des employés. À ce titre, les gestionnaires des RH sont responsables des principes que comprennent les codes des employés. Depuis qu'un certain nombre de fraudes d'entreprise ont récemment retenu l'attention du public, les conseils d'administration se préoccupent beaucoup plus de la culture éthique au sein de leur organisation et cherchent à obtenir l'approbation et le respect complets des codes de conduite qui expriment clairement les valeurs de l'organisation sur le plan de l'éthique. C'est un moyen idéal pour exprimer l'engagement de l'organisation envers la prise de décisions fondée sur des aspects sociaux et environnementaux puisque les codes de conduite figurent parmi les rares documents qui lient tous les employés et auxquels tous les employés sont exposés. À ce titre, c'est un outil clé d'intégration culturelle des normes en matière de RSE. Il est important d'éviter la rhétorique et les termes non définis tels que « durabilité » et « RSE » et d'énoncer clairement les normes de conduite que doivent respecter les employés. La politique sur la conduite d'entreprise (Business Conduct Policy) de 3M (voir l'encadré) en est un exemple typique.

*La politique sur la conduite d'entreprise de 3M intègre l'environnement, la santé et la sécurité*

La politique sur la conduite d'entreprise de 3M comprend un certain nombre de composantes dont l'une se rapporte à l'environnement, à la santé et à la sécurité (ESS). L'énoncé de politique exige que les employés respectent les politiques de 3M relatives à l'ESS, y compris la prévention de la pollution à la source, le développement de produits

qui ont un effet minimal sur l'environnement, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'incorporation de considérations en matière de santé et de sécurité appropriées dans les activités de travail quotidiennes et les décisions d'entreprise. La politique met les employés en garde contre les « occasions ratées de prévenir la pollution et de réduire les déchets; d'améliorer l'efficacité énergétique, les activités et les conditions de travail dangereuses; et les fournisseurs, fabricants en sous-traitance et fournisseurs de services qui ne partagent pas les valeurs environnementales, de santé et de sécurité de 3M ».

Extrait des *3M Business Conduct* Politiques telles qu'elles ont été consultées le 14 février 2009 à l'adresse suivante :

[http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/businessconduct/bcmain/policy/policies/resect/environmental/](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/businessconduct/bcmain/policy/policies/resect/environmental/)

Certaines entreprises établissent un bureau d'ombudsman pour se prononcer sur les préoccupations des employés à propos de l'harmonisation des activités de l'organisation avec les valeurs de l'entreprise afin de favoriser davantage l'harmonisation organisationnelle en matière de RSE (CBSR, 2003, p. 4).

### **Étape 3 : Planification et recrutement de la main-d'œuvre**

La planification de la main-d'œuvre consiste à analyser les compétences actuelles de la main-d'œuvre, à détecter les compétences dont on aura besoin dans l'avenir, à comparer les besoins actuels de main-d'œuvre aux besoins futurs afin de déceler les écarts et les surplus en matière de compétence, à préparer les plans pour bâtir la main-d'œuvre dont on aura besoin dans l'avenir et à établir un processus d'évaluation pour s'assurer que le modèle de compétence de la main-d'œuvre demeure valide et que l'on atteint les objectifs. Pour une entreprise axée sur la RSE, cela consiste à évaluer les ensembles de compétences nécessaires ainsi que les compétences qui sont au cœur de la nouvelle économie en matière de durabilité – soit une économie où l'on fait face à des pénuries de ressources et d'énergie, à des contraintes de sécurité sur le plan humain et environnemental, à des normes sociales en évolution et aux attentes du gouvernement. Les entreprises doivent déterminer leurs compétences et les écarts clés en matière de RSE dans le cadre de ces changements structurels. Qualifiée par plusieurs d'« économie verte », peu importe le nom qu'on lui donne, le marché subit une transformation systémique qui nécessitera de nouvelles compétences et habiletés (document inédit : Sustainability Labour Market Trends (tendances du marché du travail en matière de durabilité) de Strandberg, 2009). Par exemple, l'organisation The Co-operators Group Ltd. actualise actuellement ses huit compétences (responsabilité et prise en charge; gestion du temps et des échéances, résolution de problèmes pratiques et jugement, communication, encadrement et travail d'équipe) afin de tenir compte de ses engagements envers la durabilité d'entreprise et de ses valeurs en la matière.

La gestion du talent, un exercice connexe qui se rapporte au processus de développement et d'intégration de nouveaux travailleurs, au développement et à l'actualisation des travailleurs et aux efforts pour attirer des travailleurs hautement qualifiés pour l'entreprise, doit tenir compte de l'harmonisation avec la vision et les objectifs de l'entreprise en matière de RSE afin de s'assurer que le développement des talents se fonde sur un point de mire adéquat. Souvent, dans les domaines liés à la gestion des talents et au recrutement, les entreprises qui dominent le marché en matière

de RSE développent une image de marque d'employeur qui intègre leurs points de vue en matière de RSE à leur proposition de valeur pour les employés. De plus en plus d'entreprises mettent leur éthique en matière de RSE en valeur dans leur image de marque de recrutement et dans les programmes de marketing, et font la promotion des avantages de travailler au sein d'une culture fondée sur des valeurs. Les programmes de bénévolat pour les employés et la participation au sein de la collectivité sont souvent cités dans les valeurs d'entreprise exprimées par les employés, et on les retrouve souvent dans les propositions de valeur pour les employés et les efforts de développement de l'image de marque interne. Les programmes de recrutement sur les campus sont des environnements idéaux pour le recrutement axé sur la RSE, tout comme le recrutement en ligne où les employés à l'aise avec la technologie explorent les occasions d'emploi. Dans cet environnement, les entrevues de recrutement comprennent des questions sur l'éthique et la RSE; la lettre d'offre renforce la culture d'entreprise et le contact précoce avec l'employé renforce l'image de marque de la RSE.

#### **Étape 4 : Orientation, formation et développement des compétences**

Au cours du processus d'orientation, on devrait expliquer de façon détaillée le lien entre les objectifs de l'entreprise et la vision, la mission et les valeurs de base de l'entreprise en matière de RSE. Afin d'assurer une harmonisation maximale et l'adoption rapide par l'employé de l'orientation stratégique de l'organisation en matière de RSE, cette orientation générale devrait être obligatoire pour tous les nouveaux employés, peu importe leur niveau. On doit fournir aux nouveaux employés des renseignements sur les politiques et les engagements en matière de RSE, sur les principaux enjeux de RSE auxquels est confrontée l'entreprise et sur les intervenants clés dont se préoccupe l'entreprise. La méthode d'évaluation du rendement en matière de RSE, le rapport annuel sur la durabilité ou la RSE ainsi que les moyens pour obtenir plus de renseignements sur la RSE au sein de l'entreprise sont des éléments importants des programmes d'orientation pour les nouveaux employés. On devrait fournir une copie des valeurs de base aux recrues.

Une fois qu'ils sont établis dans leurs fonctions, les employés devraient recevoir une formation sur la RSE, et ce, sur une base annuelle ou sur une autre base régulière. Les employés auront soit des responsabilités directes en ce qui concerne la RSE (p.ex., gestionnaire de l'énergie), soit des responsabilités indirectes à cet égard (p.ex., commis à la paie). Les employés qui ont des responsabilités directes recevront une formation technique et spécialisée en matière de RSE, alors que ceux qui ont des responsabilités indirectes devraient recevoir une formation sur les questions prioritaires, de nature plus générale, qui se rapportent à la RSE. D'une façon ou d'une autre, la formation devrait être appropriée à l'emploi occupé, comme la formation sur la santé et la sécurité pour les travailleurs dans les usines et la formation sur les enjeux de durabilité stratégiques pour la haute direction et le conseil d'administration.

Il est important de ne pas négliger l'évaluation de la période probatoire. Il s'agit d'un moment idéal pour évaluer l'harmonisation de l'employé avec les objectifs de l'organisme en matière de RSE ainsi que son engagement à cet égard.

Dans le cadre des efforts de planification de la main-d'œuvre dont il est fait mention à l'étape 4 ci-dessus, l'entreprise aura déterminé les compétences en matière de RSE dont elle aura besoin dans l'avenir. Les plans et les programmes d'apprentissage devront tenir compte des écarts de compétences prévus en matière de RSE. Puisque la

direction joue un rôle important dans la compréhension et l'exécution des objectifs clés en matière de RSE, il est crucial de s'assurer que la RSE fait partie intégrante des programmes de formation en gestion.

Il faut adopter des mesures simples, telles qu'afficher les valeurs d'entreprise dans tous les sites de formation et intégrer une dimension qui porte sur la RSE à tous les programmes de formation.

Les gestionnaires des ressources humaines comprennent que la planification du développement professionnel et de la relève est un scénario gagnant-gagnant, particulièrement pour les employés dont le rendement est élevé. Les employés qui participent aux efforts pour faire avancer leur carrière au sein de l'entreprise sont plus motivés, plus loyaux et, par conséquent, plus productifs. De plus, la planification de la relève est une forme de recrutement puisqu'elle permet de réduire les coûts de recrutement et d'avoir des candidats idéaux pour doter les postes vacants, spécialement les postes de direction ou ceux qui s'inscrivent dans le cheminement de carrière. Les programmes de cheminement de carrière ou de planification de la relève devraient comprendre des expériences de RSE à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, par exemple, des détachements dans des organismes sociaux ou environnementaux ou des affectations, ou des congés pour acquérir de l'expérience de travail liée à la RSE dans un poste de direction, et ce, afin de préparer l'employé à assumer un rôle de leader en matière de RSE et à assumer des rôles de cadre intermédiaire.

### **Étape 5 : Gestion de la rémunération et du rendement**

Tout comme le recrutement et le développement des compétences, la gestion de la rémunération et du rendement est au cœur de la fonction des RH. Les RH participent à l'établissement des normes et des attentes en matière de rendement et surveillent les résultats en fonction des objectifs de rendement. Chez Vancity Credit Union, l'Énoncé des valeurs et des engagements, qui exprime clairement les principes de l'organisation en matière de RSE, représente l'un des éléments clés en ce qui concerne les responsabilités que comportent toutes les descriptions de travail pour les postes de direction au lieu de n'être qu'un simple ajout à la fin de chaque description de rôle. En vue de pousser cette philosophie plus loin, les principes sont élargis au-delà des trois valeurs énoncées, soit l'innovation, l'intégrité et la responsabilité, et sont convertis en objectifs dans le plan de rendement annuel de tous les cadres. Ces derniers doivent ensuite les transmettre à leurs gestionnaires et à leurs employés. L'entreprise croit qu'en intégrant ses trois valeurs d'entreprise et son Énoncé des valeurs et des engagements axé sur la RSE à ses plans d'activités, à ses objectifs et aux responsabilités qui incombent aux cadres, elle continuera de nourrir et d'intégrer l'élément qui la différencie dans toutes ses activités (communication directe avec Susan Karda, gestionnaire, Organization Development & Learning (développement organisationnel et apprentissage), Vancity, le 25 février 2009).

Chez Vancity et dans d'autres organisations de premier rang en matière de RSE, les gestionnaires des RH intègrent les éléments de RSE dans les descriptions de travail, les plans de rendement individuels et les objectifs d'équipe.

L'outil le plus crucial pour les RH est le programme de rémunération et d'encouragement. Les intervenants en ressources humaines comprennent bien que l'on obtient une valeur équivalente « au prix que l'on paie ». Normalement, les entreprises

récompensent les employés en fonction du rendement financier, ce qui favorise singulièrement les comportements visant à maximiser les profits et pousse donc les gens à négliger les facteurs de durabilité. L'ensemble du programme de récompense et de reconnaissance, y compris le salaire de base, les primes de rendement, les incitatifs à long terme et les autres récompenses non monétaires (telles que les prix, les mentions de type employé du mois, les promotions, le cheminement de carrière, etc.) doivent s'harmoniser avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise en matière de RSE. Moins que cela, et on peut s'attendre à une piètre réalisation des objectifs de l'entreprise en matière de RSE.

L'orientation stratégique d'une organisation est établie par le président et l'équipe de direction. Cependant, le service des RH peut aider les unités d'entreprise à établir des cibles en matière de RSE et à développer des systèmes d'évaluation du rendement qui favorisent les comportements compatibles avec la RSE en offrant des outils adéquats et en donnant des conseils. Par exemple, chez The Co-operators Group Ltd., tous les VP ont des objectifs en matière de RSE qui peuvent mener à des primes, ce qui favorise l'adoption à tous les autres niveaux de l'organisation. Pour faciliter la mise en œuvre, le VP des ressources humaines a collaboré avec une équipe spéciale de VP afin de préparer des documents d'orientation pour le groupe des VP en ce qui concerne les objectifs possibles en matière de durabilité, et ce, en vue de les incorporer à leurs plans de rendement.

En plus de mettre l'accent sur les cadres supérieurs et les gestionnaires supérieurs, les objectifs personnels établis par chaque employé pourraient intégrer l'un des objectifs en matière de RSE qui s'harmonise avec la stratégie d'entreprise relative à la RSE. On devrait reconnaître la RSE dans les responsabilités de base des postes ainsi que dans les objectifs de rendement annuels sur le plan individuel et des équipes. Les évaluations du rendement devraient tenir compte de la façon dont l'employé a fait progresser ses objectifs personnels et les objectifs de l'organisation en matière de RSE au cours de la période.

*Étude de cas sur la rémunération : Novo Nordisk*

Dans le cadre de la rémunération offerte chez Novo Nordisk, on récompense les employés pour le rendement qui atteint ou dépasse les cibles financières et non financières du tableau de bord prospectif, lequel comprend des cibles d'entreprise propres à l'unité et des cibles individuelles. Le rendement non financier est encadré par des mesures pour évaluer les impacts de l'entreprise sur le triple résultat net. Celles-ci se composent d'impacts socio-économiques tels que la création d'emplois, la capacité de gérer les impacts environnementaux et d'optimiser l'efficacité des ressources ainsi que les impacts sociaux liés aux employés, aux patients et aux collectivités (tiré de <http://www.novonordisk.com/sustainability/vision-strategy/vision-strategy.asp>, le 2 février 2009).

Si la RSE est intégrée au système de primes – salaire et à-côtés et cibles qui déterminent si le gestionnaire recevra une augmentation, une promotion, entre autres – l'entreprise favorisera probablement une plus grande harmonisation avec la RSE. Assurément, le contraire est aussi vrai. Voici certains exemples de mesures non financières : la satisfaction des clients, la réputation, la mobilisation des employés, la santé et la sécurité, les émissions de gaz à effet de serre, entre autres.

Bien sûr, les descriptions de travail ne sont peut-être pas révisées fréquemment, et l'occasion d'intégrer la RSE à toutes les descriptions de travail dans une entreprise pourrait être limitée, à moins que l'on établisse un nouveau service ou qu'une entreprise en soit à ses débuts. Cependant, au fur et à mesure que les rôles, le service et les besoins liés au poste évoluent, il faut souvent peaufiner les descriptions de travail. C'est l'occasion idéale d'incorporer les paramètres de la RSE aux descriptions de travail – encore une fois, il est important d'éviter les généralités en matière de RSE et de nommer les responsabilités et les produits livrables précis.

Dans toutes les organisations, on retrouve des postes clés qui ont une influence importante sur le rendement social et environnemental d'une organisation sur une base quotidienne, p.ex., les gestionnaires des installations. Chez The Co-operators, on a récemment actualisé ce poste pour intégrer les principes de durabilité de l'entreprise afin d'exiger que les gestionnaires des installations s'assurent que tous les marchés tiennent compte de la politique de l'organisation en matière de durabilité, à titre d'exemple.

De temps à autre, on pourrait faire face à un rendement insatisfaisant en matière de RSE ou à une obstruction de la part de certains employés. Souvent, ce sont des employés qui occupent des postes d'influence clés. Un programme de récompense bien adapté pourrait influencer sur la plupart de ces situations. Cependant, lorsqu'on est en présence d'un employé supérieur influent qui ne respecte pas l'orientation stratégique de l'organisation en matière de RSE, il faudra se délester de l'employé en raison de son piètre rendement, lui offrir une retraite précoce ou une autre offre de départ.

Avant de recourir à une telle mesure, il faut s'assurer d'avoir suivi certaines étapes cruciales pour favoriser la gestion du changement, comme nous le verrons à l'étape 7 ci-dessous. Souvent, la résistance provient de préoccupations profondément enracinées chez l'employé ou de valeurs que l'on a négligées.

On peut effectuer une vérification finale au cours du processus d'entrevue de départ, ce qui permet de poser des questions sur la RSE et des questions d'éthique afin d'évaluer la mesure dans laquelle l'employé qui part perçoit des conflits en ce qui concerne l'harmonisation des valeurs avec le processus décisionnel de l'entreprise. En fait, chaque entrevue de départ est une occasion de voir si l'entreprise s'est acquittée de ses engagements en matière de RSE et si elle s'est montrée à la hauteur des attentes de l'employé qui part.

## **Étape 6 : Gestion du changement et culture d'entreprise**

Les intervenants en ressources humaines sont les gardiens de la flamme en ce qui concerne la culture d'entreprise, les processus de promotion du travail d'équipe et les processus de gestion du changement. Pour grandir et s'adapter au marché en évolution, une entreprise doit apporter des changements de comportement importants de temps à autre. Certaines organisations ont besoin d'aide externe sous la forme de spécialistes de la gestion du changement en vue de déterminer la stratégie appropriée pour apporter un changement de comportement important mais, au bout du compte, un changement culturel ne peut être réalisé et maintenu que s'il est poussé à l'interne.

Les changements d'attitude et de comportement se produisent lorsqu'il y a des modèles de rôle, en développant la conscience et en générant le désir (quels sont les avantages

pour moi?) et la conviction, en perfectionnant les connaissances et la capacité et en renforçant les changements au moyen de programmes d'encouragement. Pour apporter un changement culturel, la haute direction doit donner le ton puis s'assurer de l'harmonisation dans l'ensemble de l'organisation en déterminant les valeurs qu'elle désire incarner. Les valeurs doivent se refléter dans tous les processus, en commençant par la façon d'attirer et de recruter des employés, en passant par la prise de décisions ainsi que par les programmes de récompense et d'encouragement, entre autres.

Le fait de demeurer fidèle aux valeurs de la RSE est un indicateur crucial pour la gestion du changement et l'harmonisation de l'équipe. De plus, l'incorporation d'une éthique de RSE à l'échelle de l'entreprise nécessite que l'on adopte une approche de gestion du changement.

Les experts en gestion du changement reconnaissent que toutes les personnes n'ont pas le même désir de faire des progrès en matière de durabilité ou d'apporter tout changement, en fait. On peut regrouper les gens selon leur désir, puis adapter l'approche en fonction de chaque groupe. Nancy Lee, fondatrice et présidente de Social Marketing Inc., a proposé un modèle pour une entreprise qui entreprend un programme de gestion du changement associé à la RSE (Lee, 2008, diapositive 12). Puisque les gens appartiennent généralement à l'une des trois catégories de désir, elle a assigné les noms suivants aux trois catégories « greens, sprouts et browns » (les verts, les pousses et les bruns), étiquetés A, B et C ci-dessous :

- A) ceux qui ont les valeurs et le comportement requis;
- B) ceux qui ont les valeurs, mais qui n'ont pas le comportement;
- C) ceux qui n'ont ni les valeurs ni le comportement.

Afin de promouvoir la RSE, il faut adapter la stratégie de changement en conséquence :

- A) Reconnaître le groupe A pour son comportement et l'encourager à continuer dans la même voie.
- B) Offrir des promotions, des incitatifs et des récompenses aux gens qui appartiennent au groupe B lorsqu'ils apportent des changements à leur comportement. S'assurer que ces « outils » sont conçus pour que les avantages soient significatifs et éliminer les obstacles au changement de ce groupe.
- C) Ne pas se préoccuper du groupe C. Il ne faut pas l'isoler, mais il faut éviter d'adapter les promotions, les incitatifs, entre autres, à leurs besoins. Un grand pourcentage des membres du groupe C modifieront leur comportement une fois que les membres du groupe B (les pousses) auront modifié le leur afin d'éviter d'être en minorité. Le reste des membres du groupe C ne changeront pas et sont réellement en minorité (et il faut déterminer si les gens dans ce groupe correspondent à ce que vous recherchez dans votre organisation).

En adoptant la même stratégie pour tous les employés, vous risquez d'aliéner le groupe A puisque son comportement n'aura pas été reconnu et il y aura moins de progrès dans le groupe B puisque les promotions, les incitatifs, entre autres, ne seront pas adaptés à ses besoins, sans mentionner que vous pouvez gaspiller beaucoup de temps, d'efforts et d'argent sur le groupe C et ne jamais obtenir de rendement puisqu'il ne cherche pas à se distinguer.

Il est important de garder ces perspectives à l'esprit lorsqu'on fait avancer une éthique et un programme relatifs à la RSE. La culture organisationnelle, ou « la façon de faire de l'entreprise », est une dimension clé de tout bon programme de RSE. Il faut récompenser les gens lorsqu'ils agissent comme le désire l'équipe de direction. Les étapes suivantes présentent les composantes de base pour l'élaboration d'une bonne éthique et d'une bonne culture d'entreprise en matière de RSE, qui permettront d'attirer et de conserver les meilleurs employés.

### **Étape 7 : Engagement et participation des employés**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les employés sont des intervenants clés de l'élaboration d'une stratégie ou d'un programme de RSE. L'une des premières étapes cruciales de l'élaboration d'une mission, d'une vision, des valeurs et d'une stratégie est de comprendre les préoccupations, les priorités et les perspectives de tous les intervenants clés, particulièrement les employés. Il va de soi que, lorsqu'on consulte et qu'on fait participer les employés à l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles approches, ils seront plus enclins à collaborer à la mise en œuvre. Certaines entreprises consultent leurs employés et les font participer à l'élaboration et à l'exécution de leur engagement communautaire et de leur programme de bienfaisance; cependant, la RSE va bien au-delà de tout cela.

Il est bien connu que la mobilisation des employés est l'un des principaux moteurs qui génère de la valeur pour les actionnaires, et ce moteur est en voie de devenir une mesure clé pour le conseil d'administration et l'équipe de direction afin de surveiller le rendement de l'entreprise. Les recherches de Towers Perrin en 2007 ont révélé que la réputation d'un organisme en matière de responsabilité sociale est l'un des dix principaux moteurs de la mobilisation, qui comprennent, entre autres, l'intérêt que portent les gestionnaires au bien-être des employés, les occasions d'améliorer les compétences et les capacités, ainsi que la contribution à la prise de décisions (éléments cités dans European Alliance for CSR, 2008, p. 11). Hewitt Associates, une entreprise de consultation mondiale en RH, élabore actuellement un ensemble de questions sur la RSE pour connaître les perceptions des employés de la RSE dans le cadre de leur sondage de 2009 sur la mobilisation des employés. Elle prévoit incorporer ces questions dans son sondage sur la mobilisation dans l'avenir. On prévoit que, au fur et à mesure que la RSE deviendra une composante reconnue de la mobilisation des employés et constituera ainsi un moteur de valeur dans l'entreprise, l'harmonisation avec la RSE deviendra un outil crucial pour favoriser le succès des entreprises au fil du temps.

Melcrum a conçu une pyramide sur la mobilisation des employés (voir le diagramme ci-dessous). À la base, on retrouve le niveau « Je suis conscient du message », ce qui signifie que les employés sont au fait de la stratégie relative à la RSE et qu'ils comprennent la façon dont elle aide l'entreprise à atteindre ses objectifs. Puis, il y a le niveau « Je comprends le message » où les employés apprennent les raisons qui sous-tendent les objectifs de la RSE de l'entreprise et commencent à comprendre le rôle qu'ils jouent dans la réussite de l'entreprise. Le niveau suivant est « J'y crois », où les employés sont mobilisés par les valeurs et les objectifs de l'entreprise en matière de RSE. Et, au sommet de la pyramide, on trouve le niveau « Je m'engage à agir ». Les employés qui croient que l'entreprise répond à leurs besoins de base en matière d'emploi et qui atteignent ce niveau voudront aider l'entreprise à atteindre ses objectifs (Melcrum, 2006, p. 9).



## EMPLOYEE ENGAGEMENT PYRAMID

Adapted from Melcrum, 2006, p. 9.

Afin d'assurer l'éducation de base des employés et d'atteindre un niveau de sensibilisation de base, de nombreux services des RH participent activement à des activités et à des initiatives de sensibilisation, telles que des concours et d'autres activités similaires. Les entreprises qui utilisent des pratiques exemplaires en matière de RSE parrainent activement l'établissement d'« équipes de champions de la RSE » et encouragent les employés dans l'ensemble l'organisme à se joindre à des groupes qui se réunissent pendant les heures de bureau pour concevoir et lancer des initiatives de RSE qui permettent de rendre les activités de l'entreprise plus écologiques et de générer une valeur sociale dans la collectivité. De plus, les entreprises qui utilisent des pratiques exemplaires en matière de RSE possèdent des programmes et des initiatives pour soutenir les employés et leur famille afin de comprendre leurs préoccupations sociales et environnementales au travail, à la maison et dans leur collectivité et de prendre des mesures en ce sens. Par exemple, The Co-operators a organisé un salon de la durabilité à son siège social et a invité les membres de la collectivité à participer et à fournir des renseignements sur la réduction de l'empreinte environnementale, les produits écologiques disponibles à l'échelle locale et d'autres ressources.

Il s'agit là d'un exemple du plus haut niveau d'engagement des employés envers la RSE – en aidant les employés à harmoniser la totalité de leur expérience de travail avec les valeurs de leur collectivité et leurs valeurs à la maison, l'entreprise favorise une grande mobilisation, motivation et loyauté des employés.

En plus de s'assurer que les employés participent aux décisions clés, un programme d'engagement et de participation à la RSE peut contribuer à élaborer la proposition de valeurs pour les employés en plus de favoriser le maintien en poste et d'augmenter le recrutement. Il est important de ne pas sauter cette étape puisque les organisations qui n'arrivent pas à faire participer leurs employés aux décisions clés et à l'intégration de la RSE feront face à une piètre mobilisation des employés, ce qui portera les employés à démissionner et partir ou à démissionner et rester.

### **Étape 8 : Élaboration de la politique et du programme de RSE**

Les RH sont également bien placées pour diriger l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de programmes dans les domaines des RH qui soutiennent directement les valeurs relatives à la RSE. Le bien-être, la diversité, l'équilibre travail-vie et les politiques d'horaire variable sont des programmes de RSE qui relèvent directement du champ de compétences du gestionnaire des RH. Dans les organisations qui s'engagent à réduire leur empreinte carbonique, les services RH devraient élaborer des programmes qui permettent aux employés d'utiliser des moyens de transport alternatif pour se rendre au travail (p. ex., fournir des douches, des endroits sûrs pour les bicyclettes, des espaces de stationnement pour le covoiturage au moyen de véhicules coop ou hybrides, des laissez-passer d'autobus, etc.) et de travailler à distance, y compris d'autres formes de sièges sociaux et de bureaux à la carte, le télétravail, entre autres. Les programmes de bien-être peuvent devenir une plateforme pour la participation des employés aux discussions sur la « durabilité personnelle » et pour fournir un soutien aux employés en ce qui concerne la gestion du stress, la spiritualité au travail, la santé et le conditionnement physique, les modes de vie sains, entre autres. Les programmes de bénévolat pour les employés font également partie du mandat des RH et peuvent contribuer à élaborer la proposition de valeur pour les employés et l'image de marque de l'employeur tout en permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de RSE en ce qui concerne l'engagement envers la collectivité et les investissements dans la collectivité. On pourrait également élaborer un programme de congé non rémunéré pour les employés qui désirent poursuivre des projets personnels en lien avec les valeurs de l'entreprise. Les programmes de bien-être, de réduction de l'empreinte carbonique et de bénévolat pour les employés qui connaissent du succès sont appuyés par l'équipe de direction, disposent d'un modèle de rôle et font l'objet de communications continues – ce sont tous des éléments qui, lorsqu'ils sont en place, deviennent des mécanismes pour sensibiliser davantage les employés à l'approche de l'entreprise en matière de RSE et les mobiliser à cet égard.

L'approvisionnement relève parfois du service des RH. Lorsque cela est le cas, le service pourrait incorporer ses engagements en matière de RSE à son programme d'achat. En adoptant une politique sur les achats durables et en intégrant ses objectifs sociaux et environnementaux à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les intervenants en RH peuvent influencer sur le rendement de leurs fournisseurs en matière de durabilité. On peut demander aux fournisseurs d'avantages sociaux, aux recruteurs et aux autres fournisseurs du service des RH de démontrer la façon dont leurs pratiques

s'harmonisent avec les valeurs de RSE de l'acheteur. On peut incorporer des questions et des exigences dans les demandes de proposition (DP) d'offres afin que les fournisseurs respectent un certain niveau de durabilité ou de rendement en matière de RSE; cela se répercutera dans la chaîne d'approvisionnement et sera une autre façon de démontrer que l'organisation prêche par l'exemple (voir [www.buysmartbc.com](http://www.buysmartbc.com) pour obtenir des outils, des ressources et des exemples d'intégration de la durabilité aux programmes d'achat).

Les intervenants des RH disposent d'un certain nombre de points névralgiques qu'ils peuvent activer pour tirer profit des pratiques durables dans l'ensemble de la main-d'œuvre et, de façon plus générale, dans l'économie.

### **Étape 9 : Communication avec les employés**

Chaque stratégie de RSE exige que l'on élabore et que l'on déploie un programme de communication avec les employés afin de transmettre l'orientation de l'entreprise, ses objectifs, l'innovation et son rendement en ce qui concerne les efforts de RSE. Il faut déployer des intranets, des sites Web, des blogues, des wikis, des sites de réseautage social, des balados, des vidéos, des forums, des séances de discussion ouverte, des séances d'information régulières pour les équipes, des webémissions, des bulletins papier et électroniques et utiliser d'autres formes de médias sociaux en vue de transmettre le message sur la RSE à la main-d'œuvre, et ce, dans le but de s'adapter aux mécanismes de communication de l'employé, lesquels changent rapidement en cette ère du Web 2.0. Même les cadres qui agissent comme modèles de rôle ou les modèles au sein du service des RH peuvent être utiles pour communiquer les valeurs relatives à la RSE. Ultimement, les communications sur la RSE doivent mobiliser les employés envers la mission de l'entreprise en matière de RSE afin de développer la culture de l'entreprise en la matière. Il importe de remarquer que, pour mobiliser les employés, il faut transmettre l'engagement du conseil d'administration, du président et de la haute direction, sans quoi le cynisme s'installera et les employés ne seront pas motivés à cet égard. Si les niveaux supérieurs ne démontrent pas un bon engagement envers la RSE, les employés pourraient devenir mécontents et déçus. Ils trouveront des sites de réseautage non surveillés et anonymes pour exprimer leur insatisfaction. Il est important de combler cette lacune éventuelle en communiquant clairement et en s'assurant que la haute direction prêche par l'exemple. Ainsi, lorsque The Co-operators a lancé sa stratégie de durabilité de 2008-2010, le président a prononcé un discours et l'entreprise a réalisé une vidéo du président qui s'adresse à tout le personnel.

Pour sensibiliser davantage à la RSE sur une base régulière, il faut prendre le pouls des perceptions et détecter les occasions tout au long de l'année; une bonne façon de le faire est d'utiliser le « sondage rapide ». The Co-operators mène régulièrement des sondages de ce type auprès du personnel. En voici des exemples de l'année 2008 :

- Votre ménage est-il respectueux de l'environnement?
- Lorsque vous vous brossez les dents pendant deux minutes, combien d'eau utilisez-vous?
- La Semaine de la réduction des déchets se déroulera du 19 au 25 octobre. Dans votre famille, quelle est la principale façon utilisée pour réduire les déchets ménagers?
- Pour laver une automobile, quelle méthode gaspille la plus petite quantité d'eau?

- C'est le Jour de la Terre. Quel est le plus grand sacrifice que vous êtes prêt à faire pour l'environnement?
- Le terme « localivore » est un nouveau terme qui signifie?
- Croyez-vous que la calotte glaciaire de l'Arctique disparaîtra complètement de votre vivant?
- Prenez-vous la décision consciente d'acheter des produits issus du commerce équitable?

Les réponses du personnel peuvent aider l'organisation à découvrir ce qu'on a mal compris et à apporter des ajustements pour corriger le tir. Des sondages ponctuels de ce genre, qui visent à sensibiliser davantage, peuvent être de bons outils proactifs pour favoriser la RSE et en intégrer le message.

En communiquant avec les employés, les RH peuvent trouver et communiquer dans les services des expériences réussies qui démontrent un leadership en matière de RSE. Les gestionnaires des RH sont bien placés pour diffuser les expériences réussies de l'organisation et leur donner vie. Ces dernières sont de bons exemples qui démontrent la façon dont l'organisation incarne les valeurs associées à la RSE.

Quelle que soit votre approche, il est important pour l'entreprise de communiquer régulièrement ses engagements à l'égard de la RSE.

### **Étape 10 : Mesure, établissement de rapports et, plus que tout, célébration des succès tout au long du chemin!**

Il est bien connu que l'on ne peut gérer que ce que l'on mesure. Il est donc crucial de mesurer le rendement de façon active et de rendre compte à la haute direction, au conseil d'administration et au public du rendement lié à la RSE et de l'engagement des employés envers la RSE. Habituellement, cela prend la forme d'un rapport annuel sur la RSE. De plus en plus, nombre de ces rapports divulguent des cotes sur la mobilisation des employés, y compris les réponses des employés à des questions comme celles qui suivent.

« Je connaît notre stratégie de RSE et je la comprends. »

« Je crois que les actions de l'entreprise sont harmonisées avec ses valeurs et sa politique en matière de RSE. »

« Je crois que l'entreprise fait des progrès en ce qui concerne la mise en œuvre de sa stratégie de RSE. »

« Je suis fier de travailler pour une entreprise qui possède une stratégie de RSE comme la nôtre. »

« Je trouve que l'entreprise m'encourage à contribuer à la RSE au bureau, dans le milieu de travail et dans les réunions et qu'elle soutient mes efforts en ce sens. »

« Je suis à l'aise de soulever des questions liées à la RSE dans le milieu de travail. »

« Je crois que notre organisation est un champion de la durabilité dans le public. »

D'autres mesures du capital humain, telles que le roulement, la santé et la sécurité, le perfectionnement des employés et la diversité, par exemple, sont des mesures supplémentaires qui peuvent révéler l'engagement de l'entreprise envers la RSE et la mesure dans laquelle l'entreprise prêche par l'exemple.

Encore une fois, lorsque vous concevez votre rapport sur la RSE, il est important de consulter les employés pour obtenir leurs commentaires sur son contenu. Il est également important que le rapport soit présenté au conseil d'administration et que ce dernier en approuve la diffusion dans le public. Ce n'est que dans ces circonstances que le spécialiste en RH peut s'assurer que les mesures et le rendement de l'entreprise en matière de RSE sont pris au sérieux.

Certains conseils d'administration vont plus loin et établissent un comité sur la RSE formé de membres du conseil d'administration. Il s'agit d'un sujet en soi (voir, par exemple, « *The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility* » (le rôle du conseil d'administration envers la responsabilité sociale d'entreprise) préparé pour le Conference Board par Strandberg Consulting). Cependant, si le conseil d'administration croit que la RSE peut permettre à l'entreprise de se différencier et qu'elle peut contribuer à la valeur pour les actionnaires, elle doit être surveillée par le conseil d'administration au complet et, si possible, par un comité sur la RSE formé de membres du conseil d'administration. Par exemple, le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) possède un comité formé de membres du conseil d'administration qui est axé sur les ressources humaines et la durabilité. Ce comité se réunit régulièrement pour examiner le rendement des ressources humaines et de la RSE de l'organisme en fonction de ses objectifs. Si les conseils d'administration reçoivent des rapports sur le rendement, il est plus probable que le président sera tenu responsable des éléments qui sous-tendent la réussite de la stratégie de RSE.

Un dernier point pour terminer, mais non le moindre, n'oubliez pas de célébrer les grandes et les petites réussites tout au long du chemin. Félicitez un employé, publiez des profils sur l'intranet de l'entreprise, organisez des événements de célébration. Ce sont toutes des façons de féliciter les employés et de célébrer les réalisations, que ce soit sur une base officieuse ou officielle. Afin d'atteindre tous vos objectifs en matière de RSE, y compris l'intégration de la RSE aux « façons de faire de l'entreprise », il est important de souligner les petites victoires et les jalons importants tout au long du parcours.

## CONCLUSION

---

De plus en plus, les organisations reconnaissent que l'intégration de la durabilité dans leur culture d'entreprise apporte des résultats. La durabilité est bénéfique pour attirer et conserver le personnel, en plus d'être la bonne chose à faire. Les RH sont l'un des principaux leaders organisationnels et peuvent mener ces efforts de front ou collaborer avec d'autres cadres afin d'assurer une intégration interfonctionnelle des objectifs en matière de RSE aux activités de l'entreprise. Les intervenants en RH peuvent s'occuper d'expliquer l'engagement de l'entreprise envers la RSE dans l'ensemble des services, et ce, verticalement et horizontalement. En lisant le présent rapport, la plupart des intervenants en RH découvriront que de nombreuses pratiques exemplaires sont déjà en place. Nombre d'entre eux y trouveront une nouvelle structure pour leurs réflexions, structure qu'ils pourront appliquer de façon pratique dans le milieu de travail. Certains

croiront que le ralentissement économique actuel exige de reléguer ces idées à l'arrière-plan, jusqu'à ce que l'économie reprenne, alors que d'autres croiront que les organisations qui abandonnent l'intégration de la RSE en temps de ralentissement perdront du terrain et qu'ils alimenteront le cynisme lorsque le vent tournera. Peu importe les divers points de vue, tous s'entendent pour dire que, afin que les RH exercent un leadership efficace et qu'elles réussissent l'intégration de la RSE, le conseil d'administration, le président et les cadres supérieurs doivent s'y engager. En fait, la feuille de route suppose que la haute direction a exprimé son engagement à cet égard. Cependant, un nombre grandissant d'organisations s'engagent à intégrer la durabilité et la RSE dans « tout ce qu'elles font »; nous espérons donc que les 11 étapes seront utiles pour soutenir ces efforts.

On prévoit que les entreprises futures subiront d'importantes transformations et que la RSE ne sera plus gérée comme un produit livrable distinct, mais qu'elle fera plutôt partie intégrante de l'expérience de travail dans les organisations qui incarnent leurs valeurs. Pour les spécialistes en ressources humaines qui entament le parcours de la RSE ou qui approfondissent leur expérience de la RSE, cette feuille de route peut les aider à comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer en ce qui concerne la durabilité et la RSE, et la façon dont ils peuvent favoriser un environnement qui intègre une éthique de la RSE dans « les façons de faire de l'entreprise ».

*Le résultat final : une étude de cas olympique et paralympique*

Le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) est l'organisme chargé de la planification et de l'exécution des Jeux d'hiver à Vancouver et à Whistler. Toutes les activités des comités organisateurs sont encadrées par les trois piliers du Mouvement olympique – sport, culture et environnement. En raison de l'emplacement des jeux à Vancouver (C.-B.), on a pris la décision d'élargir les engagements associés au troisième pilier pour adopter une approche plus large, soit la « durabilité ».

L'engagement du COVAN envers la durabilité a commencé dès la conception de la stratégie de l'organisme. On mentionne la durabilité dans les quatre niveaux de la stratégie – dans la mission, la vision, les valeurs et les objectifs. Dans la mission et la vision, la durabilité est intégrée de façon à orienter les façons de faire. En tant qu'objectif stratégique, la durabilité est mesurée et surveillée. En tant que valeur, la durabilité oriente le comportement de la main-d'œuvre. La durabilité est non seulement la pierre angulaire du plan stratégique, le processus qui la sous-tend a également influé sur la conception, la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisme afin d'assurer l'harmonisation avec les valeurs associées à la RSE et il a aussi tenu compte des commentaires de gens à tous les niveaux de l'organisme. Le dirigeant responsable des RH a guidé ce processus et s'est assuré de l'engagement du président, des autres cadres supérieurs et du conseil d'administration.

Une fois la stratégie établie, le COVAN a élaboré ses programmes pour la main-d'œuvre selon ses valeurs. Il communique en outre les engagements de l'organisme en matière de durabilité au cours du processus d'orientation aux employés et aux bénévoles et intègre ces engagements aux systèmes d'évaluation du rendement, au programme de reconnaissance et aux programmes de communication avec les employés.

De plus, le COVAN a instauré un environnement organisationnel qui rappelle subtilement tous les jours les engagements du comité organisateur envers la durabilité – que ce soit le recyclage des essuie-mains dans toutes les salles de bains, le compostage dans chaque cuisine, les immeubles qui sont certifiés LEED Gold ou la campagne de conscience énergétique.

Dès le début, les employés recrutés pour jouer un rôle au sein du COVAN doivent se soumettre à un filtrage initial pour s'assurer que leurs valeurs s'harmonisent avec la stratégie de l'organisme. Lorsqu'on embauche des employés qui croient eux-mêmes en la durabilité, cela facilite l'exécution de la stratégie de RSE.

Le COVAN reconnaît que le perfectionnement des leaders est nécessaire dans le cadre de la stratégie et des pratiques de RSE et assure donc le perfectionnement continu des leaders en offrant un encadrement individuel, des séances sur l'efficacité des équipes, de la rétroaction tous azimuts et de la formation en gestion.

Les RH et le COVAN collaborent étroitement avec la fonction de Durabilité pour continuer à trouver des façons novatrices d'insuffler une culture de durabilité dans la culture de l'organisme.

## BIBLIOGRAPHIE

ASHRIDGE. *Developing the Global Leader of Tomorrow*, Hertfortshire, R.-U., chez l'auteur, 2008.

CBSR. *Best People Practices: The Integration of Values into People Practices*, Vancouver, C.-B., chez l'auteur, 2003.

CSRWIRE. *Landmark Study Finds Global Spread of Corporate Social Responsibility*, 2007. Consulté le 23 décembre 2008 à l'adresse suivante : <http://www.csrwire.com/News/8095.html>.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD). *Corporate Social Responsibility and HR's Role*, Londres, R.-U., chez l'auteur, 2002.

EUROPEAN ALLIANCE FOR CSR. *Valuing non-financial performance: A European framework for company and investor dialogue*, chez l'auteur, 2008.

THORNTON Grant. *Corporate Social Responsibility: A Necessity Not a Choice*, Bangkok, chez l'auteur, 2008.

THORNTON Grant. *Recruitment and Retention: The Quest for the Right Talent*, Bangkok, chez l'auteur, 2008.

HR ZONE. *Operation good guys: HR and CSR*, s.d. Consulté le 23 décembre 2008 à l'adresse suivante : <http://www.hrzone.co.uk/cgi-bin/item.cgi?id=174928&d=pndpr&h=pnhpr&f=pnfpr>.

LEE, Nancy. *Switched on to Energy: A Guide to Sparking Behavioural Change*, 2008. Consulté le 23 février 2009 à l'adresse suivante : [www12.bchydro.com/forum/wp-content/uploads/2008/11/Switched%20on%20to%20Energy.pdf](http://www12.bchydro.com/forum/wp-content/uploads/2008/11/Switched%20on%20to%20Energy.pdf).

LOCKWOOD, N. *Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role*, HR Magazine, 2004. Consulté le 23 décembre 2008 à l'adresse suivante : [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_12\\_49/ai\\_n8583189/pg\\_1?tag=artBody:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_49/ai_n8583189/pg_1?tag=artBody:col1).

MELCRUM. *Engaging Employees in Corporate Responsibility: How the World's Leading Companies Embed CR in Employee Decision-making*, Londres, R.-U., chez l'auteur, 2006.

MELCRUM. *Special Report on Internal Branding*, Londres, R.-U., chez l'auteur, 2008.

MOULDEN, J. *We are the New Radicals: A Manifesto for Reinventing Yourself and Saving the World*, McGraw-Hill, New York, 2007.

NOVO NORDISK. *Business Ethics and Vision and Strategy*, s.d. Consulté le 23 décembre 2008

[http://www.novonordisk.com/sustainability/values\\_in\\_action/Business-ethics/business-ethics.asp](http://www.novonordisk.com/sustainability/values_in_action/Business-ethics/business-ethics.asp) à l'adresse suivante : .

PIERCE, M. et K. MADDEN. *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*, World Business Council for Sustainable Development, s.d.

REDINGTON, Ian. *Making CSR Happen: The contribution of people management*, The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Londres, R.-U., 2005.

SKINNER, C. « Links Between CSR and HR », *Ethical Corporation Magazine*, juin 2002.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM). *2007 Corporate Social Responsibility: United States, Australia, India, China, Canada, Mexico and Brazil: A Pilot Study*, Virginie, chez l'auteur, 2007.

STRANDBERG, C. *Staffing CSR*, Canadian Co-operative Association, bulletin *Concern for Community Newsletter* de mars 2004, Colombie-Britannique, 2004.

THE ETHICAL FUNDS COMPANY. *Shareholder Action Program 2006 Status Report*, C.-B., chez l'auteur, 2006.

TOYNE, P. *CSR an Introduction*, le 14 février 2005. Consulté le 8 février 2009 à l'adresse suivante : <http://www.management-issues.com/2006/5/25/opinion/csr-an-introduction.asp>.