

Centre de recherche et d'innovation

# LA GESTION VERTE DES RESSOURCES HUMAINES: LES BASES

SONDES TURKI, CRHA | PROFESSEURE, ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION (ESG) DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL (UQAM)

REVUE DE LA LITTÉRATURE



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

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>3</b>	C.La gestion des performances vertes .....	10
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>	D.La gestion de la rémunération verte .....	11
<b>DÉFINITION DE LA GESTION VERTE DES RESSOURCES HUMAINES (GVRH)</b> .....	<b>5</b>	E.La mise à contribution et l’habilitation vertes ....	12
<b>PRINCIPALES PRATIQUES DE LA GVRH</b> .....	<b>6</b>	<b>PISTES DE RÉFLEXIONS SUR LE RÔLE DES CRHA ET CRIA</b> .....	<b>13</b>
<b>FIGURE 1 : LES CINQ PRINCIPALES PRATIQUES DE LA GVRH</b> .....	<b>6</b>	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>14</b>
A.Le recrutement et la sélection verts .....	7	<b>À PROPOS DE L’AUTEURE</b> .....	<b>15</b>
B. La formation et le développement des compétences vertes .....	8	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>15</b>

# Résumé

Les enjeux climatiques et environnementaux font la une des journaux. Un nombre de plus en plus important de parties prenantes participent à ces dialogues et explorent de nouvelles solutions. Les CRHA et CRIA ne font pas l'exception. Par des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines orientées vers l'environnement, ces spécialistes contribuent à apporter de l'eau au moulin.

**Cette revue de la littérature, loin d'être exhaustive, vise à expliquer le concept de gestion verte des ressources humaines (GVRH), introduit dans la littérature scientifique pour décrire la GRH ayant une orientation écologique tout en s'inscrivant dans le cadre d'un projet organisationnel de gestion environnementale.**

Cette revue détaille les principales pratiques de la GVRH et sa portée sur les plans individuel et organisationnel. Finalement, elle souligne le rôle crucial et stratégique que les CRHA et CRIA devraient jouer dans l'atteinte des objectifs de performance environnementale des organisations.

**Mots clés : gestion verte des ressources humaines; pratiques vertes de GRH; rôles des professionnels RH; CRHA et CRIA; définitions.**





# Introduction

Les changements climatiques constituent une priorité pour toutes les parties prenantes de la société. Les organisations sont appelées à explorer de nouvelles méthodes et stratégies visant à diminuer leur empreinte écologique tout en demeurant compétitives. Ainsi, dans une telle démarche de gestion environnementale, elles peuvent mobiliser divers services internes comme la finance, le marketing et les ressources humaines (RH) pour obtenir conjointement un effet positif.

Plusieurs études ont avancé que la fonction de gestion des ressources humaines (RH) joue un rôle central dans la poursuite de cette orientation écologique (p. ex., Ahmad, 2015; Amrutha et Geetha, 2020; Ren, Tang et Jackson, 2018; Renwick, Jabbour et Muller-Camen, 2011; Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman et Wilkinson, 2016; Paulet, Holland et Morgan, 2021).

La fonction RH permet le développement et l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement en milieu professionnel; son rôle intervient : 1) dans l'engagement des personnes dans le cadre de différentes initiatives vertes et 2) dans l'initiation des changements dans les processus existants (Mishra, Sarkar et Kiranmai, 2014). Ainsi, l'intégration de pratiques vertes dans la fonction RH est reconnue comme étant une stratégie possible permettant à l'entreprise de réduire son incidence environnementale et devenir plus durable (Yong, Yusliza et Fawehinmi, 2019), ce qui pourrait potentiellement avoir des répercussions positives sur sa pérennité (Yong et coll., 2019).

Ainsi, le concept de « gestion verte des ressources humaines » GVRH a été introduit par les chercheurs pour désigner les activités RH ayant une orientation écologique. Depuis, la GVRH ne cesse d'attirer la grande attention des universitaires et des praticiens du monde entier (Ahmad, 2015; Ren et coll., 2018; Young et coll., 2019). Plus particulièrement depuis 2016, la recherche portant sur la GVRH a sensiblement augmenté parmi les chercheurs et le nombre de publications a connu une croissance exponentielle (Amrutha et Geetha, 2020; Paillé et Valéau, 2022; Yong et coll., 2019).

Pourtant, chez les praticiens, l'engouement pour la GVRH n'était pas au rendez-vous malgré une prise de conscience croissante des enjeux écologiques et du rôle des organisations dans leurs résolutions.

Loin d'être une revue purement informative, ce document repose sur des recherches publiées dans des revues universitaires de premier plan. Il vise à brosser un portrait pour ce domaine en pleine émergence qu'on réfère parfois à « gestion verte des ressources humaines (GVRH) », « GRH verte » ou encore « GRH environnementale ». La revue vise à outiller son lectorat par :

- Une définition du concept de la GVRH
- Une liste des pratiques clés de la GVRH et leurs portées
- Des pistes de réflexion sur le rôle des CRHA et CRIA dans le cadre d'un projet de transition écologique

## DÉFINITION DE LA GESTION VERTE DES RESSOURCES HUMAINES (GVRH)

La GVRH est née de l'exploration de la manière dont la GRH peut contribuer à la « gestion environnementale » ou le « *management* environnemental » au sein d'une organisation (Xie et Lau, 2023). Elle vise à apporter des réponses aux attentes sociétales concernant le rôle des organisations dans l'environnementalisme mondial (Jabbour et de Sousa Jabbour, 2016). La GVRH offre une occasion concrète pour aider les organisations à réduire leur empreinte carbone, les préparant ainsi par à un éventuel scénario de sortie de crise environnementale (Paulet et coll., 2021).

Dans la documentation, il existe une multitude de définitions de la GVRH. La majorité des définitions permettent de lier la GRH à l'aspect écologique des activités organisationnelles. La définition la plus simple est celle de Renwich et coll. (2013) selon laquelle la GVRH « peut-être définie comme les aspects de la gestion environnementale liés à la GRH » (p.1; traduction libre). Ren et coll. (2018, p.778) proposent de définir la GVRH comme « un phénomène pertinent pour comprendre les liens entre les activités organisationnelles qui ont une incidence sur l'environnement naturel et la conception, l'évolution,

la mise en œuvre et l'influence des systèmes de GRH » (traduction libre). Cette définition est très intéressante dans la mesure où elle permet de considérer la GVRH comme un processus de changement planifié et continu mené par la fonction RH d'une organisation afin de répondre aux préoccupations environnementales (Yong et coll., 2019).

**À la lumière de la documentation, la définition proposée est celle selon laquelle la GVRH est une aspiration organisationnelle permettant de développer et de mettre en place un système de GRH évolutif fondé sur une approche proactive et positive permettant de répondre aux problèmes environnementaux.**

Ainsi, la GVRH permet à la fois de formuler une philosophie de GRH reflétant les valeurs vertes et de promulguer des pratiques de GRH visant à orienter le comportement écologique des employées et employés (Ren et coll., 2018), de même qu'à atteindre les objectifs organisationnels liés à la gestion environnementale.



## PRINCIPALES PRATIQUES DE LA GVRH

Cinq principales pratiques de la GVRH ont été largement citées et étudiées (Ahmad, 2015; Renwick et coll., 2013; Ren et coll., 2018; Xie et Lau, 2023; Yong et coll, 2019).

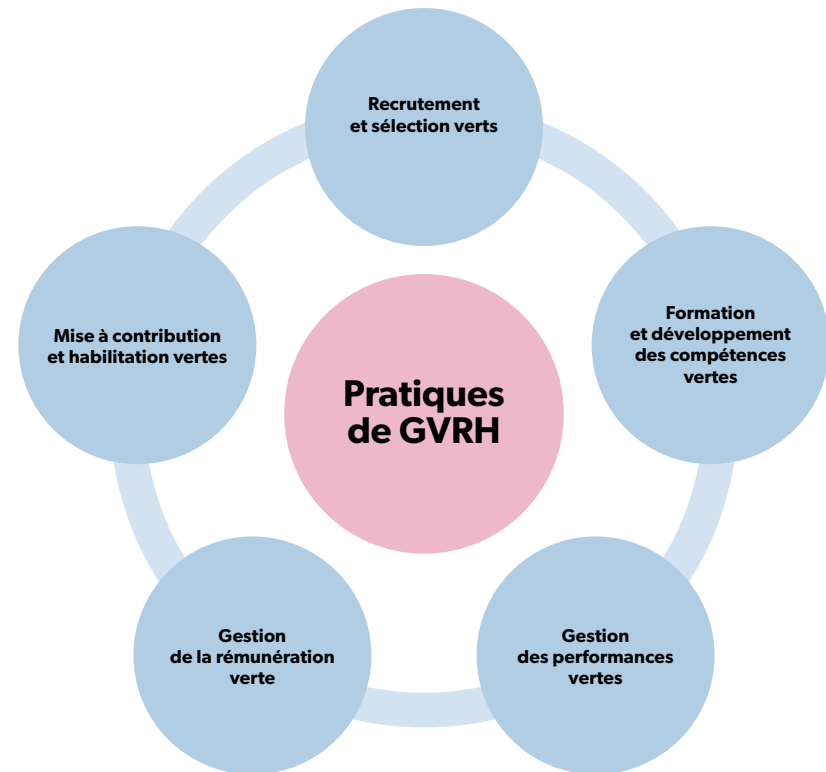
Il s'agit de :

- « recrutement et sélection verts »
- « formation et développement des compétences vertes »
- « gestion des performances vertes »
- « gestion de la rémunération verte »
- « implication et habilitation vertes »

Selon Yong et coll. (2019), ces cinq pratiques sont intrinsèquement liées (voir Figure 1). En effet, la fonction RH doit permettre 1) le recrutement de personnes dont les valeurs sont en harmonie avec les objectifs environnementaux de l'organisation, 2) l'investissement dans la formation et le développement de leurs compétences vertes renforçant ainsi leur capacité à travailler de manière pro-environnementale, 3) l'évaluation de leur performance environnementale, 4) la rémunération de manière verte de cette performance et enfin 5) la mise à contribution des personnes employées dans les différents processus de gestion environnementale tout en intégrant leurs différentes initiatives.

Ces pratiques sont détaillées plus loin.

**Figure 1**  
*Les cinq principales pratiques de la GVRH*





### A. Le recrutement et la sélection verts

Le recrutement et la sélection verts désignent un processus visant à repérer, attirer, et sélectionner des candidatures sensibilisées aux questions environnementales et désireuses de contribuer à la performance environnementale de l'organisation (Tang, Chen, Jiang, Paillé et Jia, 2018).

Le recrutement vert est un système d'attraction de futurs talents et qui met en priorité l'accent sur l'importance de l'environnement en faisant un élément majeur au sein de l'organisation (Ahmad, 2015). Dans un contexte caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre et une « guerre des talents », l'attraction des candidatures qualifiées et « vertes » est un défi majeur pour les organisations. Ainsi, deux nouveaux moyens sont à la disposition des organisations.

En premier lieu, il s'agit de l'acquisition d'une image de marque d'un « employeur vert » afin d'attirer des talents ayant des valeurs pro-environnementales. En effet, la réputation écologique d'une organisation est un des plus importants facteurs influençant la perception du prestige écologique d'une organisation par une personne candidate (Pham et Paillé, 2019). L'étude d'Ahmad (2015) donne l'exemple des entreprises allemandes telles Siemens, Bosch, Bayer et Mannesmann qui ont développé leur réputation écologique comme « employeur vert » pour attirer de nouveaux talents.

En second lieu, les descriptions d'emploi vertes, avec des qualifications, des tâches et des responsabilités vertes, constituent un autre moyen pour renforcer cette attraction (Ahmad, 2015). En effet, afin de repérer les candidatures vertes (ayant des valeurs écologiques et des comportements pro-environnementaux), l'organisation devrait également inclure la conception et la planification des emplois « verts » (Consoli, Marin, Marzucchi et Vona, 2016).

Quant à la sélection verte, l'étude de Pham et Paillé (2019) recense 22 recherches sur le sujet et propose 18 pratiques possibles permettant de détecter le potentiel d'une personne candidate en matière d'environnement (candidature verte).

Parmi ces 18 pratiques, il est important de mentionner celles les plus souvent adoptées par les entreprises (pour une liste exhaustive de ce guide pratique, il est possible de se référer à l'étude de Pham et Paillé, 2019) :

- Repérer des candidatures engagées personnellement en faveur de la durabilité environnementale;
- Demander aux personnes candidates d'adopter une approche respectueuse de l'environnement lors de la préparation de leur dossier de candidature.
- Inclure, dans l'entretien, des questions sur l'environnement afin :
  - o D'évaluer si les valeurs d'une personne candidate sont en accord avec la mission de l'entreprise.
  - o De vérifier le degré de sensibilisation de la personne candidate aux questions environnementales.

Les études ont montré que les pratiques de recrutement et de sélection verts ont des retombées positives sur l'attraction qu'a une personne employée envers une organisation, la satisfaction au travail, la fidélisation et l'engagement envers la performance environnementale des employées et employés (Pham et Paillé, 2019). Également, ces pratiques sont fortement liées à l'attrait de l'employeur pour des candidatures de grande qualité (Adjei-Bamfo, Bempong, Osei et Kusi-Sarpong, 2019). Ainsi, les pratiques de recrutement et de sélection verts contribuent à une gestion environnementale efficace, et ce, en garantissant que les personnes à l'emploi, actuelles et potentielles, connaissent la culture environnementale de l'organisation et adhèrent à ses valeurs environnementales (Wehrmeyer, 1996).

Finalement, une bonne mise en application des pratiques de recrutement et de sélection verts constitue un tremplin pour le succès des autres pratiques de la GVRH, notamment la formation et le développement des compétences vertes ainsi que la mise à contribution du personnel dans des initiatives pro-environnementales (Pham et Paillé, 2019).

<sup>1</sup> Les « emplois verts » renvoient à la transformation de l'organisation du travail à la suite de la mise en place d'un système de gestion environnementale (Consoli, Marin, Marzucchi et Vona, 2016).

## **B. La formation et le développement des compétences vertes**

**Les pratiques de recrutement et de sélection verts prennent tout leur sens lorsqu'elles sont suivies de pratiques de formation et développement de compétences vertes afin de développer et de fidéliser les meilleurs talents « verts ».**

- Amrutha et Geetha, 2020

Parmi toutes les pratiques de la GVRH, la formation et le développement des compétences vertes constituent la pratique la plus fréquemment étudiée (Ren et coll., 2018; Stefanelli, Teixeira, De Oliveira Ferreira et Sehnem, 2019).

La formation et le développement des compétences vertes désignent un système d'activités qui motive les employés et employées à acquérir des compétences en matière de protection de l'environnement et à prêter attention aux questions environnementales (Jabbour, 2011, 2013).

Cette pratique de la GVRH devrait s'adresser à toutes les personnes employées par l'organisation (Tang et coll., 2018, p.35). Ceci inclut les personnes occupant une fonction managériale, et ce, sans égard à leur échelon hiérarchique. Idéalement, la formation et le développement des compétences vertes devraient s'adresser à toutes les parties prenantes concernées dans les activités de l'organisation (par ex., partenaires, fournisseurs, communautés) (Paillé et Valéau, 2022). À titre d'exemple, l'entreprise Patagonia accorde à chaque personne à son emploi 60 jours par an (rémunérés) pour effectuer un stage au sein d'un groupe militant pour l'environnement (PeopleGoal, 2019). L'exemple de l'entreprise IBM qui accorde des formations gratuites aux compétences écologiques pour les communautés vulnérables est également intéressant (IBM, 2023).







Les pratiques de formation et de développement des compétences vertes gagnent à inclure trois objectifs (Tang et coll., 2018) :

- 1- Sensibiliser les employés et employées aux activités pro-environnementales sur le lieu de travail et les aider à mieux comprendre l'importance de la protection de l'environnement.
- 2- Développer les connaissances et les compétences environnementales permettant aux employés et employées de mener à bien des activités ou actions environnementales.
- 3- Créer un climat encourageant auprès de toutes les personnes employées afin de participer à des initiatives environnementales.

**Un tel climat de travail environnemental nécessite non seulement des programmes de formation complets, mais aussi un lien entre ces programmes aux évaluations et aux systèmes de gestion des performances.**

- Renwick et coll., 2013

Ces trois aspects permettent ainsi aux pratiques de formation de perfectionnement des compétences vertes d'être le levier de développement des valeurs et du savoir-faire écologiques des employés et employées, et de créer pour ces derniers des occasions de participation aux questions écologiques. Il s'agit de deux éléments cruciaux pour la mise en œuvre d'une stratégie organisationnelle de gestion environnementale (Xie et Lau, 2023).

La formation et le développement des compétences vertes ont de multiples conséquences. En comparaison avec les autres pratiques de la GVRH, la pratique de formation et développement des compétences vertes

semble avoir les effets les plus positifs comme la satisfaction professionnelle des personnes employées, la créativité des équipes vertes, la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et la performance environnementale de l'entreprise (Xie et Lau, 2023).

L'un des principaux avantages de la formation et du développement des compétences vertes est le changement des attitudes chez le personnel (Stefanelli et coll., 2019) : les gens sont davantage capables et désireux d'apporter des contributions écologiques (Xie et Lau, 2023). Par ailleurs, cette pratique permet d'améliorer le processus d'innovation environnementale dans les organisations, de réduire les coûts ayant un effet sur l'environnement, de générer chez les personnes employées une prise de conscience et une action proactive en faveur de l'environnement, de communiquer les normes environnementales et les changements dans les processus et les pratiques et d'améliorer la performance organisationnelle (voir Stefanelli et coll. (2019) pour une liste exhaustive des conséquences).

En conclusion, la pratique de formation et de développement des compétences vertes permet d'atténuer le changement climatique. Elle a été considérée comme « la plus importante et la plus utile » pratique de la GVRH (Yong et coll., 2019) ainsi qu'un « facteur essentiel de réussite » (Stefanelli et coll., 2019) pour la mise en œuvre des systèmes de gestion environnementale au sein d'une organisation.

### C. La gestion des performances vertes

La gestion des performances vertes des employées et employés fait référence à la mise en place d'un système de gestion des performances intégré au processus de la gestion environnementale (Tang et coll., 2018).

Elle peut être définie comme le processus par lequel les personnes employées sont incitées à améliorer leurs compétences professionnelles afin de mieux atteindre les buts et objectifs environnementaux de l'organisation (Ali, Ali, Ashfaq et Khalid, 2021). Comme pour la formation et le développement des compétences, sa visée est l'ensemble du personnel de l'organisation.

Afin d'avoir une gestion efficace de la performance verte, deux principales actions ont été proposées à l'ensemble des organisations, quels que soient leur type et leurs ressources.

En premier lieu, il s'agit d'inclure les tâches environnementales dans les descriptions d'un poste, ce qui rendra l'évaluation de la performance verte des personnes employées plus facile (Pham et Paillé, 2019). Bien évidemment, la description de poste doit refléter une harmonisation de ces tâches sur les objectifs écologiques organisationnels visés (Ahmad, 2015).

En second lieu, l'évaluation des performances vertes doit être conçue afin de permettre l'orientation des actions des personnes employées vers les résultats de performance environnementale souhaités par l'organisation. Par conséquent, l'évaluation des performances vertes gagne à aller au-delà de la rétroaction comme méthode de mesure et comporter au moins quatre activités qui s'adressent à l'ensemble du personnel, et ce, sans égard à leur échelon hiérarchique (Tang et coll., 2018). Ces activités sont les suivantes :

- La fixation d'objectifs écologiques qui traduisent la gestion environnementale en plan d'action
- La création d'indicateurs clairs de performance verte
- L'évaluation des résultats écologiques des employées et employés
- Le recours à des désavantages en cas de non-conformité ou de non-respect des objectifs de gestion environnementale (Renwick et coll., 2013; Tang et coll., 2018).

L'intégration des objectifs de la gestion environnementale dans le système d'évaluation des performances des employées et employés garantit un retour d'information périodique sur les progrès de ceux-ci en matière environnementale (Bombiak et Marciniuk-Kluska, 2018) et contribue à l'atteinte des objectifs de performance environnementale établis à l'échelle d'une organisation (Yong et coll., 2019). Cette performance environnementale de niveau organisationnel se gère souvent par l'instauration de normes organisationnelles de performance environnementale ainsi que de systèmes d'information ou d'audits verts (Marcus et Fremeth, 2009).

**Finalement, il convient de noter que, malgré son importance, la gestion des performances vertes des employées et employés reste peu étudiée, et ce, en dépit de l'appel pour les praticiennes et praticiens RH à inclure dans le système d'évaluation des performances, des aspects permettant d'évaluer, entre autres, la contribution des employées et employés à la gestion environnementale.**

- Liebowitz, 2010

#### D. La gestion de la rémunération verte

##### **Le système de rémunération donne une bonne indication du sérieux de l'engagement d'une organisation en faveur de la gestion environnementale.**

- Renwick et coll., 2013

Selon une approche de gestion stratégique, les rémunérations vertes sont un système de récompenses financières et non financières visant à attirer, retenir et motiver les employés et employées à contribuer aux objectifs environnementaux d'une organisation (Jabbour et coll., 2013).

Les récompenses financières « vertes » se présentent sous forme d'augmentations de salaire, de primes en espèces ainsi que de composantes variables liant la rémunération aux performances environnementales. À titre d'exemple, l'entreprise canadienne Husky Injection Molding Systems Ltd. A mis en place, depuis les années 2000, un programme d'« actions vertes » pour récompenser ses employés et employées adoptant un comportement respectueux de l'environnement (Husky, 2022).

De l'autre côté, les récompenses non financières « vertes » prennent au moins trois formes (Tang et coll., 2018) : 1) les avantages liés aux voyages verts (récompenses pour les transports et les déplacements permettant de réduire l'empreinte carbone sous forme de cartes de transport gratuites),

2) les taxes vertes (exonérations visant la promotion de l'utilisation des vélos et de l'autopartage et finalement 3) la reconnaissance verte (regroupant la reconnaissance publique à l'échelle de l'entreprise, les congés payés, les horaires de travail flexibles et les facilités de travail à domicile). Un exemple de récompenses non financières vertes est celui de l'entreprise Patagonia qui réserve les meilleures places de stationnement aux personnes employées ayant les voitures les plus économes en carburant (PeopleGoal, 2019).

La rémunération verte est directement et positivement liée à la performance verte et récompense un comportement vert de la part des employés et employées. En retour, ces récompenses vertes motivent les membres du personnel à s'engager dans des activités vertes au travail (Amrutha et Geetha, 2020). C'est la combinaison de récompenses financières et non financières « vertes » qui semble être la façon la plus efficace pour augmenter une telle motivation et améliorer les performances vertes du personnel (Renwick et coll., 2013; Tang et coll., 2018). Ainsi, la rémunération verte et la gestion des performances vertes sont naturellement liées et s'auto-influencent (Wagner, 2013).

Finalement, l'harmonisation entre la rémunération verte et les autres activités de la GRH pourrait non seulement promouvoir des comportements écologiques parmi les employés et employées,







### **E. La mise à contribution et l'habilitation vertes**

La mise à contribution et l'habilitation de l'ensemble du personnel à entreprendre des initiatives « vertes » sur le lieu de travail constituent un élément inévitable de l'écologisation des RH d'une entreprise (Amrutha et Geetha, 2020). L'habilitation des employées et employés verts consiste à leur donner la parole et les encourager à participer à la prise de décision et à la résolution des défis liés à l'environnement (Tariq, Jan et Ahmad, 2016).

Afin d'encourager la contribution et la participation des employées et employés dans la gestion environnementale d'une organisation, il importe de mettre en place un système de suggestions, dans lequel chaque personne, sans égard à son échelon hiérarchique ou sa spécialisation, a la possibilité de contribuer et d'exprimer librement ses idées sur les questions écologiques (Ahmad, 2015). Ainsi, toutes les idées respectueuses de l'environnement présentées par les membres du personnel peuvent être accueillies favorablement (Ahmad, 2015). Les bulletins d'information et les groupes de résolution de problème constituent d'autres moyens visant à accroître la participation du personnel dans la gestion environnementale (Renwick et coll., 2013).

Outre ces moyens traditionnels, certains chercheurs ont noté des développements récents visant à mettre à contribution les employées et employés dans des initiatives environnementales (Ahmad, 2015; Renwick et coll., 2013). Il s'agit par exemple de chercher des personnes à l'esprit entrepreneur au sein de l'organisation, qui ont une orientation sociale ou écologique, connues sous le nom d'« éco-entrepreneurs » (Mandip, 2012) ou encore d'organiser des concours de « champion de la réduction des

émissions de carbone », de créer des programmes de recyclage sur le lieu de travail et de mettre en place des équipes d'action verte discutant de la manière de mettre à contribution les employées et employés (Renwick et coll., 2013).

Quel que soit le moyen utilisé, pour obtenir un effet le plus marquant sur les objectifs environnementaux, l'habilitation verte des employées et employés nécessite de la part des organisations la présence de cinq composantes interdépendantes : une vision écologique claire, un climat d'apprentissage vert, divers canaux de communication, l'offre de pratiques vertes et l'encouragement d'une participation verte (Renwick et coll., 2013; Tang et coll., 2018).

L'habilitation des employées et employés en matière de l'environnement donne l'occasion à ces derniers de mieux comprendre la nécessité des initiatives écologiques et l'importance de la protection de l'environnement (Amrutha et Geetha, 2020) et d'être plus motivés dans l'accomplissement des tâches environnementales (Tariq et coll., 2016). Ainsi, elle est considérée comme un moyen efficace pour motiver les troupes à s'engager dans la stratégie organisationnelle de gestion environnementale (Tang et coll., 2018).

Finalement, il importe de rappeler que les CRHA et CRIA jouent un rôle crucial dans l'habilitation des employées et employés verts. Elles et ils sont en mesure de faire pression sur la direction pour créer un environnement de travail participatif dans lequel les membres du personnel peuvent à la fois exprimer librement leurs idées sur les questions écologiques, et collaborer pour mettre en pratique la stratégie organisationnelle de gestion environnementale (Ahmad, 2015).

## PISTES DE RÉFLEXIONS SUR LE RÔLE DES CRHA ET CRIA

À travers toutes les pratiques de la GVRH, les CRHA et CRIA prendront connaissance de leur devoir et leur rôle crucial dans la planification et l'exécution des stratégies et politiques respectueuses de l'environnement.

Selon Cohen, Taylor et Muller-Camen (2012), les CRHA et CRIA contribuent à la formulation et à l'atteinte des objectifs environnementaux et sociaux tout en s'assurant d'équilibrer ces objectifs par rapport aux indicateurs de performance financière traditionnels. Également, les CRHA et CRIA jouent un rôle essentiel dans le développement et la mise en œuvre d'activités écologiques, en mettant à contribution les employées et employés dans le cadre d'initiatives vertes, de même qu'en amorçant des changements dans les processus existants (Mishra et coll., 2014).

C'est donc principalement à travers leurs rôles de partenaire d'affaires et d'agent de changement (Ulrich, 1996) que les CRHA et CRIA participent à la formulation des valeurs environnementales organisationnelles et de la stratégie organisationnelle de développement durable (Cohen et coll., 2012) en plus de concevoir et mettre en œuvre avec succès des pratiques efficaces de la GVRH (Yong et coll., 2019).

Dans ce sens, les CRHA et CRIA ont intérêt à traiter les pratiques de la GVRH comme des pratiques circulaires et à long terme (l'influence sur le personnel et l'organisation peut prendre du temps) et évaluer périodiquement leur efficacité et leur adéquation avec l'organisation (Xie et Lau, 2023).

**Enfin, les CRHA et CRIA gagnent à être connus comme des actrices et acteurs proactifs dans cette démarche de gestion environnementale afin que la GVRH ait valeur stratégique accrue.**

- Ren et coll., 2018

# Conclusion

**Aujourd’hui, les organisations sont confrontées à de nouveaux impératifs, notamment les changements technologiques, démographiques et climatiques. Chacun de ces impératifs requiert une action organisationnelle structurée et réfléchie. Ce rapport s’intéresse au concept de la GVRH qui a émergé naturellement, dans le cadre des recherches scientifiques, du lien entre la GRH et les stratégies organisationnelles de gestion environnementale (Ren et coll., 2018).**

La GVRH, bien qu’elle ait évolué en parallèle avec la documentation plus large portant sur le développement durable, s’est affirmée comme un champ d’études autonome et distinct au cours de la dernière décennie (Paulet et coll., 2021; Ren et coll., 2018; Renwick et coll., 2016). Cette revue documentaire vise à introduire le thème de la GVRH auprès des chercheurs néophytes, des praticiennes et praticiens en la matière. Elle les invite à se familiariser avec les définitions de ce nouveau concept qu’est la GVRH, à passer en revue ces cinq principales pratiques largement citées et étudiées dans la documentation et finalement, à réfléchir sur le rôle crucial joué par les CRHA et CRIA dans cette transition écologique.

Bien que le lien entre la GRH et la gestion environnementale d’une organisation soit largement cité comme étant le fondement de la GVRH, il serait intéressant de l’explorer davantage et empiriquement.

Finalement, la majorité des études empiriques en GVRH sont menées dans des pays émergents considérés comme les pays les plus polluants. Ainsi, il y a un grand manque de données et d’informations sur la GVRH dans les organisations des pays développés comme le Canada. Par conséquent, il serait intéressant de multiplier les études professionnelles et scientifiques sur la GVRH au Québec et au Canada afin de brosser le portrait des pratiques RH vertes locales, pratiques qui semblent être gagnantes pour les individus, les organisations et l’environnement.



## À PROPOS DE L'AUTEURE

### Sondes Turki, CRHA

Sondes Turki est professeure à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle est titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (CRHA).

Co-chercheuse au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), ses intérêts de recherche portent notamment sur les responsables RH, la gestion stratégique des ressources humaines et les conditions de travail et d'emploi.

## Bibliographie

- Adjei-Bamfo, P., Bempong, B., Osei, J., & Kusi-Sarpong, S. (2019). Green candidate selection for organizational environmental management. *International Journal of Manpower*. doi:10.1108/IJM-10-2019-0480
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119-131.
- Ali, S., Ali, A. J., Ashfaq, K., & Khalid, J. (2021). Green Human Resource Management and Environmental Innovativeness. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 16(6), 1117-1130.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739.
- Consoli, D., Marin, G., Marzucchi, A., & Vona, F. (2016). Do green jobs differ from non-green jobs in terms of skills and human capital?. *Research Policy*, 45(5), 1046-1060.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRMs role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-16.
- Husky. (2022). Environmental, social, and governance report. <https://www.husky.co/globalassets/Husky-ESG-2022-Report.pdf>
- IBM. (2023). IBM Furthers Commitment to Climate Action Through New Sustainability Projects and Free Training in Green and Technology Skills for Vulnerable Communities. [https://newsroom.ibm.com/2023-11-16-IBM-Furthers-Commitment-to-Climate-Action-Through-New-Sustainability-Projects-and-Free-Training-in-Green-and-Technology-Skills-for-Vulnerable-Communities?\\_ga=2.19402744.1984713725.1702473547-1643077335.1670424615&\\_gl=1\\*1s6m076\\*\\_ga\\*MTY0MzA3NzZmZNS4xNjcwNDI0NjE1\\*\\_ga\\_FYECCS21D\\*MTcwMjQ4NjEzMy4xMDguMC4xNzAyNDg2MTMzLjAuMC4w](https://newsroom.ibm.com/2023-11-16-IBM-Furthers-Commitment-to-Climate-Action-Through-New-Sustainability-Projects-and-Free-Training-in-Green-and-Technology-Skills-for-Vulnerable-Communities?_ga=2.19402744.1984713725.1702473547-1643077335.1670424615&_gl=1*1s6m076*_ga*MTY0MzA3NzZmZNS4xNjcwNDI0NjE1*_ga_FYECCS21D*MTcwMjQ4NjEzMy4xMDguMC4xNzAyNDg2MTMzLjAuMC4w)
- Jabbour, C.J.C. (2011) How green are HRM practices, organizational culture, learning and team work? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105.
- Jabbour, C.J.C., ABL S Jabbour, K Govindan, AA Teixeira and WRS Freitas (2013) Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3, 50-57.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- Marcus, A., & Fremeth, A. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23, 17-26.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26-42.
- Paillé, P., & Valéau, P. (2022). La gestion des ressources humaines environnementale : portrait d'un domaine de recherche en émergence. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 21-33.
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.
- PeopleGoal. (2019). HR lessons from: Patagonia. <https://www.peoplegoal.com/blog/hr-lessons-from-patagonia>
- Pham, D. D. T., & Paillé, P. (2019). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*, 41(3), 258-272. doi:10.1108/IJM-05-2018-0155
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803. doi:10.1007/s10490-017-9532-1
- Renwick, D., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128. doi:10.1080/09585192.2015.1105844
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1),1-14. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Stefanelli, N. O., Teixeira, A. A., De Oliveira, J. H., Ferreira, M., & Sehnem, S. (2019). Environmental training: a systematic review of the state of the art of the theme. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2048-2076. doi:10.1108/bj-12-2018-0449
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment : a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269. doi:10.1007/s11135-014-0146-0
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Xie, H., & Lau, T. C. (2023). Evidence-Based Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(14), 10941.
- Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 443-456, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*. Sheffield : Greenleaf Publishing.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. (2019). Green Human Resource Management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27 (7), 2005-2027.



**Centre de  
recherche et  
d'innovation**

1200, av. McGill College - 14<sup>e</sup> étage  
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

[info@ordrecrha.org](mailto:info@ordrecrha.org)

[ordrecrha.org](http://ordrecrha.org)

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés