

Louvain School of Management

**Gestion durable des ressources
humaines (« Sustainable HRM ») :
Revue systématique de la littérature
et réflexion sur les tensions
paradoxaux**

Auteur : Jean-Pierre Maes
Promoteur(s) : Ina Aust-Gronarz
Année académique 2018-2019

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce au soutien de nombreuses personnes envers qui je désire témoigner de toute ma reconnaissance.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma gratitude envers ma promotrice, Mme Ina Aust-Gronarz, pour m'avoir proposé un sujet de mémoire innovant et passionnant, mais également pour son accompagnement, son support et ses conseils tout au long de la rédaction et de la réalisation de cette revue systématique de la littérature.

En second lieu, je remercie tout le corps professoral ainsi que le personnel administratif de la Louvain School of Management, pour ce Master 120 en sciences de gestion d'une très grande qualité.

Enfin, je remercie également mes proches pour leur soutien inconditionnel dans les moments d'incertitude.

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1 Contexte de la recherche	1
1.2 Gaps identifiés dans la littérature.....	3
1.3 Objectifs de ce mémoire	4
1.4 Structure de ce mémoire.....	5
Chapitre 2 : fondations théoriques	6
2.1 Présentation et définition des concepts	6
2.1.1 Sustainability	6
2.1.1.1 Durabilité sociétale : Sustainable Development	6
2.1.1.2 Corporate Sustainability	7
2.1.1.3 Human Sustainability	8
2.2 La gestion des ressources humaines	8
2.3 Lien entre Sustainability et HRM	9
2.3.1 Définition et objectifs de Sustainable HRM.....	9
2.4 Les paradoxes de Sustainable HRM.....	11
2.4.1 Définition des paradoxes	12
2.4.2 Stratégies de coping	12
2.4.3 Lien avec Sustainable HRM.....	13
2.5 Résumé du chapitre	14
3.1 Introduction à la méthode de revue systématique de littérature	15
3.2 Description des étapes de revue systématique de la littérature	16
3.2.1 Définition des objectifs de recherche.....	16
3.2.2 Limites conceptuelles	16
3.2.3 La Recherche d'articles	17
3.2.4 Évaluation de la pertinence des articles : sélection et exclusion	18
3.3 L'analyse de la littérature	20
3.4 Résumé	20
Chapitre 4 : Résultats	22
4.1 Évolution de la recherche	22
4.1.1 Les études empiriques, plus en profondeur	24
4.1.2 Les périodiques.....	25
4.1.3 Représentation des auteurs	26
4.2. Définitions	26
4.3 Théories et Frameworks.....	29

4.3.1 La théorie des parties prenantes.....	30
4.3.2 Resource-based view of HRM.....	31
4.3.3 Approche basée sur la substance	32
4.3.4 Institutional theory	33
4.3.5 Externalités négatives et nocivité du travail	34
4.3.6 Paradox Framework.....	36
4.3.7 Signaling theory.....	38
4.3.8 Person-Organisation fit	39
4.3.9 Ability, Motivation and Opportunity	39
4.4 Rôles de Sustainable HRM.....	40
4.4.1 Contribution à la durabilité organisationnelle et au développement durable.....	40
4.4.2 Conception et mise en place de systèmes durables de gestion des ressources humaines.....	42
4.4.3 Réduction des externalités négatives sur la société	43
4.5 Pratiques de gestion durable des ressources humaines	44
4.5.1 Pratiques contribuant à la durabilité organisationnelle et au développement durable.....	46
4.5.2 Pratiques liées à la conception et mise en place de systèmes durables de gestion des ressources humaines	47
4.5.3 Pratiques permettant de réduire les externalités négatives sur la société.....	49
4.6 Identification des tensions paradoxales.....	49
4.6.1 Les paradoxes d'appartenance et de réalisation (Podgorodnichenko et al., 2019)	50
4.6.1.1 Le paradoxe d'appartenance (Podgorodnichenko et al., 2019)	50
4.6.1.2 Le paradoxe de réalisation (Podgorodnichenko et al., 2019)	50
4.6.2 Tensions paradoxales identifiées dans cette SLR.....	51
4.6.2.1 Les tensions entre dimensions de la TBL	51
4.6.2.2 Les tensions liées aux parties prenantes.....	52
4.6.2.3 Les tensions temporelles et géographiques	53
4.6.2.4 Les tensions liées à la flexibilité et aux pratiques de GRH durable.....	54
4.6.2.5 Les tensions liées aux rôles des professionnels des RHs	55
4.6.2.6 Les ambiguïté de rôle des employés.....	56
4.7 Stratégies de coping identifiées	57
4.7.1 Stratégies identifiées par Podgorodnichenko et al. (2019).....	58
4.7.1.1 Création d'un contexte organisationnel	58
4.7.1.2 Développement d'une approche holistique.....	59
4.7.2 Stratégies d'adaptation identifiées dans la RSL.....	59
4.7.2.1 Proposition de Kramar (2014)	59
4.7.2.2 Proposition de Kozica et Kaiser (2012)	59

4.7.2.3 Proposition de Bush (2018).....	61
4.8 Résumé	62
Chapitre 5 : Discussion	63
5.1 Remarques générales	63
5.2 Définitions	64
5.3 Théories et frameworks	65
5.4 Rôles	66
5.5 Pratiques	67
5.6 Tensions	68
5.7 Stratégies de coping	69
5.8 Résumé	70
Chapitre 6 : Conclusion.....	72
6.1 Gaps identifiés au terme de la revue de littérature	72
6.2 Limites de cette revue de littérature.....	73
6.3 Pistes de recherches futures et recommandations.....	75
Bibliographie.....	76
Annexe A : Nombre d'articles par journal	96

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Contexte de la recherche

La fin du siècle dernier et le début du 21^e siècle ont été marqués par l'apparition d'un nouvel enjeu majeur : le développement durable (WCED, 1987). Les défis contemporains économiques, sociaux et environnementaux tels que la protestation contre le capitalisme, la marginalisation de nombreux groupes sociaux, la radicalisation, et la dégradation environnementale (Jabbour et Santos, 2008) ne peuvent désormais plus être ignorés.

De nouvelles attentes sociétales projettent d'ailleurs ces nouveaux challenges dans le chef des organisations et des gérants d'entreprises (Colbert et Kurucz, 2007), pour lesquels le développement durable devient de plus en plus pertinent dans leur quête de l'approbation sociale (Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera, 2019). Depuis la publication en 1987 du Rapport Brundtland par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, ce concept de développement durable pu recevoir une attention spécifique de la part des différents domaines de la gestion, et plus récemment, de la gestion des ressources humaines (GRH) (Ehnert et Harry, 2012).

Près de 30 ans plus tard, 17 objectifs de développement durable ont été fixés pour l'horizon 2030. L'idéal poursuivi parmi ceux-ci comprend la croissance économique durable, l'allocation efficiente des ressources, la prospérité collective, mais aussi des environnements de travail décents. L'urgence de la prise en charge de ces nouveaux challenges ne faisant plus aucun doute, celle-ci exige la participation et l'implication de l'ensemble des acteurs sociétaux, du secteur public, mais également du secteur privé (Chams et García-Blandón, 2019).

Au niveau des organisations, Ehnert (2009) affirme que c'est aux employés que revient la tâche d'initier, d'implémenter et d'accueillir de nouvelles stratégies et pratiques viables. La gestion des ressources humaines est ainsi perçue comme un partenaire stratégique évident à l'implémentation de la durabilité dans les organisations.

De nombreux auteurs (p. ex. Muller-Christ et Remer, 1999 ; Zaugg, Blum et Thom, 2001 ; Mariappanadar, 2003 ; Gollan, 2006 ; Ehnert, 2009) ont initialement étudié l'importance et l'intérêt d'une approche durable de la GRH. Celle-ci s'est vu au départ donner différents noms dans la littérature : « *HR sustainability* » (Gollan, 2000), « *Sustainable Management of*

HRs » (Ehnert, 2006), et « *Sustainable Human Resource Management* » (Ehnert, 2006). Le terme « *Sustainable Human Resource Management* » semblant désormais être le plus utilisé. Cette littérature cherche ainsi à lier le concept de durabilité (« *Sustainability* »), et ses dimensions économique, sociale, et environnementale, à la gestion des ressources humaines.

Le nouveau paradigme de la durabilité modelant cette perspective de la GRH est dorénavant une tendance contemporaine affirmée dans la recherche actuelle. De ce fait, il semblerait que c'est vers une gestion durable des ressources humaines que les chercheurs et praticiens de la GRH ont décidé de se tourner, avec une attention accrue (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018a) depuis le début du siècle.

L'un des objectifs notables de cette nouvelle approche durable de la GRH est de faire revenir le côté « humain » dans la gestion du personnel qui, jusqu'à présent, n'était abordée qu'à des fins purement stratégiques et financières. En effet, les partenariats stratégiques avec les RHs étaient plus centrés sur l'organisation que sur les employés et la préoccupation de leur bien-être (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, Segers, 2014 ; Indiparambil, 2019).

Ainsi, Pfeffer (2010), décide de proposer une nouvelle dimension de la durabilité : « human sustainability », ou la durabilité « humaine », se préoccupant de la durabilité sociale des employés, avec une attention accrue sur la santé et la mortalité. Dans la continuité, Mariappanadar (2014) affirme que les organisations doivent veiller sur leurs employés et d'appliquer des pratiques protégeant ceux-ci, mais également leur famille et les communautés, des externalités négatives.

Désormais, Sustainable HRM est présentée comme une stratégie de survie pour les organisations dépendantes de main-d'œuvre de haute qualité (Ehnert, 2009), permettant de maintenir, régénérer, développer et préserver les ressources humaines (Savanevičienė et Stankevičiūtė, 2017), et préconisant une approche plus sociale de la GRH, ainsi qu'une augmentation de la durabilité afin d'affronter notamment le challenge éthique posé par le bien-être des employés (Mariappanadar, 2012a), en soulignant l'importance des pratiques durables de GRH (Au et Ahmed, 2014).

Les grands défis actuels tels que le changement climatique, la dégradation et la diminution des ressources naturelles, et la croissance des inégalités, bien qu'ils n'affectent pas directement la gestion des ressources humaines, déclenchent la transformation des

environnements internes et externes aux organisations (Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019).

L'arrivée de ce nouveau paradigme qu'est Sustainability va toutefois donner naissance à de nouvelles tensions pour la gestion des ressources humaines, qui doit plus que jamais faire face à des objectifs organisationnels incompatibles et jouer des rôles conflictuels. L'analyse des tensions paradoxales en gestion durable des ressources humaines prend, de ce fait, tout son sens. En effet, certains auteurs (Ehnert, 2009 ; Ehnert, 2014 ; Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019) ont observé l'existence de ces tensions dans leurs travaux de recherche et l'importance de les accommoder afin d'atteindre une gestion durable des ressources humaines. L'identification de ces différentes tensions est une première étape cruciale, mais l'élaboration de stratégies de « coping », c'est-à-dire d'adaptation à ces tensions, doit également être abordée. Nous étudierons ainsi, dans le quatrième chapitre, les tensions présentes en GRH durable ainsi que les stratégies d'accommodation proposées.

1.2 Gaps identifiés dans la littérature

Nous allons dès à présent mettre en lumière les quelques zones d'ombres détectées dans cette littérature émergente.

Premièrement, la littérature semble quelque peu partagée au sujet des rôles de la GRH durable. En effet, différents rôles sont présentés, avec parfois une frontière floue entre ceux-ci.

En second lieu, la GRH durable a été conceptualisée et théorisée au travers de nombreux frameworks au fur et à mesure des années. Cependant, aucune des revues de littérature que nous avons rencontrées ne se donne la peine de présenter ceux-ci, qui pour nous semblent pourtant cruciaux à la compréhension de Sustainable HRM et de son évolution.

Troisièmement, de nombreux articles mentionnent les pratiques récurrentes de gestion de ressources humaines, mais aucun ne propose un répertoire fiable de ces pratiques durables de GRH.

Quatrièmement, on peut regretter l'absence d'études consacrées à l'implémentation de la GRH durable, que ce soit par la proposition de modèles théoriques ou par la description et l'étude de cas empiriques.

Enfin comme mentionné plus haut, la présence de tensions paradoxales en GRH, mais aussi en GRH durable a été identifiée par des auteurs comme Ehnert (2009). Dix années s'étant écoulées, le constat actuel est que cette approche n'a été que très peu étudiée par d'autres auteurs.

1.3 Objectifs de ce mémoire

Ce travail repose sur un triple objectif de recherche. Le premier est de présenter une revue systématique de la littérature (RSL) existante en Sustainable Human Resource Management.

Nous analyserons de ce fait le corps de littérature en gardant en vue les trois questions de recherche suivantes :

1. Comment les auteurs définissent-ils le concept de Sustainable HRM et quelles théories ont modelé cette approche ?
2. Quels sont les différents rôles et pratiques de Sustainable HRM ?
3. Quelles sont les tensions paradoxales identifiées dans la littérature en Sustainable HRM et quelles réflexions ont été faites à ce jour sur les stratégies d'adaptation (« coping ») à ces tensions ?

Ainsi, nous visons à définir la GRH durable, à en identifier clairement les rôles, les pratiques, et les différents frameworks ayant été utilisés par les chercheurs. En analysant minutieusement la littérature et en la transposant dans cette revue systématique de littérature, nous désirons ainsi offrir un outil proposant une vue complète et détaillée de celle-ci.

Le second objectif est d'aborder un gap important présent dans cette littérature. En effet, nous nous pencherons sur l'étude des tensions paradoxales induites par la gestion durable des ressources humaines, ainsi que les stratégies d'accommodation possible pour ces tensions, ces deux points étant très peu abordés dans la littérature. Cet objectif se reflète dans la troisième question prononcée ci-dessus. Nous pensons en effet qu'une revue systématique de la littérature est un point de départ intéressant afin d'identifier dans quelle mesure la littérature actuelle en Sustainable HRM accepte et aborde la présence de ces tensions, et y propose également de potentielles solutions.

En dernier lieu et sur base de tous nos acquis, nous tenterons de développer et présenter un nouveau modèle permettant de fournir aux chercheurs et praticiens des pistes d'analyse des

tensions paradoxales dans ce nouveau paradigme de la gestion des RHs, et d'accommodation de celles-ci afin d'y trouver des équilibres.

En répondant à ces questions, nous tâchons d'offrir des informations non seulement aux chercheurs, mais également aux praticiens de la GRH. Les premiers en bénéficieront grâce à l'apport de ressources sur lesquelles bâtir de futures recherches, et les seconds pourront être sensibilisés à ces tensions inhérentes, mais également à être armés afin d'y faire face.

Il est important de noter que nous sommes conscients, à l'heure d'écrire ces lignes, que Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) ont publié, dans le courant du mois d'avril, une revue de littérature systématique abordant en partie ces différents thèmes, et que ce mémoire pourrait sembler faire double emploi avec leur publication. Nous voulons insister sur le fait que premièrement, de par la longueur de ce mémoire en comparaison à une publication dans un journal tel que « Human Resource Management Review », il est possible d'entrer dans le détail et d'apporter des précisions supplémentaires, notamment en vulgarisant le sujet pour les praticiens. De plus, notre travail n'est pas tout à fait identique, du fait que leurs recherches se sont arrêtées en 2017, et qu'ils ont inclus des recherches liant CSR et HRM, là où nous nous sommes limités à HRM et Sustainability. Il y a ainsi une différence importante en ce qui concerne les recherches étudiées dans ces deux RSL.

1.4 Structure de ce mémoire

Outre la présente introduction, ce mémoire sera constitué de cinq autres chapitres : Définition des concepts, Méthodologie, Résultats, Discussion, et Conclusion.

Le second chapitre sera ainsi dédié à la définition des concepts essentiels à l'étude de Sustainable HRM et à la compréhension du sujet. Ensuite, le troisième chapitre sera destiné à la présentation de l'ensemble de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette revue systématique de littérature. Dans le chapitre quatre, nous exposerons nos résultats et réponses aux questions de recherche énoncées plus haut. Dans le cinquième chapitre, nous discuterons de ces résultats obtenus. Nous conclurons enfin ce travail par le chapitre six avec une présentation des avantages, intérêts et limites de notre travail, ainsi que des pistes de recherches futures.

Chapitre 2 : fondations théoriques

Ce second chapitre a pour objectif l'exposition et la définition de tous les concepts théoriques nécessaires à la réalisation de cette revue de littérature en Sustainable HRM ainsi qu'à l'identification des tensions paradoxales et des stratégies de coping.

Ainsi cette nouvelle discipline sera démystifiée en présentant les quelques concepts clés à sa compréhension. Ceux-ci seront préalablement définis pour ensuite exposer la définition et les objectifs de Sustainable HRM.

Enfin, lien entre la GRH durable et les tensions paradoxales sera dévoilé et développé.

2.1 Présentation et définition des concepts

Dans cette section, seront présentés les concepts indispensables à la compréhension de Sustainable HRM tels que la durabilité, avec ses différentes dimensions et ses différents niveaux, la GRH, et enfin le lien entre Sustainability et la GRH.

2.1.1 Sustainability

Sustainable HRM liant les concepts de la durabilité et de la gestion des ressources humaines, la compréhension du terme « Sustainability » est indispensable à l'étude de cette nouvelle approche.

De plus, définir ce concept est également crucial afin d'en éviter son utilisation par les RHs à des fins purement instrumentales (Hahn et Figge, 2011) ou de « green-washing » (Ehnert et Harry, 2012).

Cependant, la définition de la durabilité (Sustainability) diffère en fonction de son contexte. Ainsi, les différentes définitions de la durabilité en fonction des niveaux sociétal, organisationnel, et humain (Docherty, Forslin, Shani et Kira, 2002) cités par Ehnert et Harry, 2012) utiles dans le cadre de cette recherche, vont être abordées ci-dessous.

2.1.1.1 Durabilité sociétale : Sustainable Development

Le concept de développement durable a été initialement défini dans le Rapport Brundtland par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (WCED) comme « Développement qui rencontre les besoins du présent sans compromettre l'habilité des

générations futures à rencontrer leurs propres besoins » (WCED, 1987 p. 43). Cette première définition se base ainsi sur un aspect clé : l'équité intergénérationnelle (Hahn et Figge, 2011). Ce nouveau concept est profondément imprimé dans trois dimensions : économique, sociale et environnementales, ou encore People, Planet, Profit, qu'Elkington (1997) appelle par la suite la « Triple Bottom Line » (TBL). Ainsi, un développement ne peut être qualifié de durable qu'en tenant compte des dimensions sociales et environnementales en plus de la dimension économique (Hahn et Figge, 2011 ; Ehnert et Harry, 2012).

2.1.1.2 Corporate Sustainability

Selon Dyllick et Hockerts (2002), une fois le concept de développement durable transposé dans l'organisation, Corporate Sustainability (CS) peut se définir comme le fait de rencontrer les besoins des parties prenantes directes et indirectes d'une organisation, sans compromettre sa capacité à rencontrer ceux des parties prenantes futures. Ils ajoutent qu'afin d'atteindre ces objectifs, elles doivent maintenir leur capital économique, social et environnemental. Cette définition comprend de ce fait une dimension de long terme, ainsi qu'une orientation vers différents objectifs organisationnels liés à la TBL.

La durabilité économique peut de ce fait être atteinte en permettant une pérennité intergénérationnelle de la distribution des ressources, par exemple par l'adoption d'une gestion et de processus plus efficaces (Toorlanloo, Azadi et Sayyapoor, 2017). Pour Toorlanloo, Azadi et Sayyapoor (2017), cette dimension sociale se réfère au fait de maintenir et améliorer le bien-être des générations présentes et à venir en démantelant notamment les inégalités sociales. De son côté, la dimension environnementale se préoccupe de fournir un environnement agréable et sûr, afin de réduire l'impact environnemental tout en restaurant les dommages faits à celui-ci. Ces deux aspects écologiques et sociaux sont enfin considérés par Ehnert et Harry (2012), comme identiquement voire supérieurement importants pour la réussite des organisations sur le long terme.

En 2012, Ehnert et Harry énoncent que les différentes définitions de la durabilité permettent de déduire deux catégories : la durabilité orientée vers les processus et la durabilité orientée vers le contenu. Ils insistent de plus sur la pertinence économique de la durabilité, celle-ci contribuant à la réussite financière organisationnelle.

En 2014, Ehnert définit la durabilité comme un concept permettant d'apporter de nouvelles solutions et rendant les systèmes économiques et les organisations plus viables sur le long terme, mais aussi moins nocives pour la société ainsi que pour le bien-être de la planète.

Nous comprenons, à la suite de tout ceci, que la durabilité des organisations « Corporate Sustainability » (CS), tient à l'intégration des dimensions la TBL dans les processus organisationnels et à contrôler leur impact, afin d'atteindre une durabilité de l'entreprise d'une part, et une contribution au développement durable de la société, d'autre part (Ehnert et Harry, 2012). Elle fait état de la perspective à long terme, ainsi que de la prise en compte et l'implication des différentes parties prenantes de l'organisation.

2.1.1.3 Human Sustainability

Il existe un troisième contexte pour lequel la durabilité est pertinente dans l'étude de Sustainable HRM. Il s'agit de la durabilité des individus. Ainsi, Pfeffer (2010) se permet de proposer de se concentrer sur une quatrième à la durabilité : « Human sustainability ». Cette nouvelle dimension se penche notamment sur les tensions sociales et médicales pesant sur les employés des organisations, externalités négatives provoquées par certaines pratiques de GRH (Mariappanadar, 2012a).

En effet, Pfeffer (2010) discute le fait que les organisations mettent généralement l'accent sur la durabilité environnementale, et trop peu sur la dimension humaine, c'est-à-dire la préservation de leurs employés, et propose de prendre cette dimension plus sérieusement. De ce fait, la discussion au sujet du facteur humain de la durabilité est assez récente (Zink, 2014). Une approche de la durabilité basée sur la substance, définie par l'équilibrage entre la consommation et la reproduction des ressources humaines, doit ainsi être adoptée (Ehnert 2009).

2.2 La gestion des ressources humaines

Selon Boxall et Purcell (2008) cités par Kramar (2014), la gestion des ressources humaines se définit comme les activités associées à la gestion des employés. Ce dernier étend cette définition en qualifiant la GRH d'activités associées à la gestion des personnes travaillant dans une organisation, car de plus en plus, le travail des organisations se voit réalisé par du personnel externe tels que des sous-traitants ou des consultants.

Pour Truss, Mankin et Kelliher (2012), il s'agit de « l'acte des activités et responsabilité managériales concernées par le développement et le maintien d'employés compétents » tandis que Senyucel (2009) définit cette discipline comme « la combinaison de pratiques de gestion centrées sur les personnes qui reconnaît les employés comme des ressources, et de celles qui

s'orientent vers la création et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée afin d'atteindre les objectifs organisationnels ».

Pour ce qui est de la GRH stratégique, elle est populairement définie par Wright et McMahan (1992, p. 298), comme « le modèle d'activités de ressources humaines planifiées destinées à habilitier l'entreprise à atteindre ses objectifs ». Dans cette littérature, l'attention est principalement portée sur l'approche basée sur les ressources, à savoir la « resource-based view » (RBV) (Wernerfelt, 1984), de la GRH, présentant le rôle des RHs dans l'obtention d'un avantage compétitif aux entreprises (Barney, 1991).

Cette approche stratégique de la GRH est considérée comme l'approche dominante de la discipline (Guerci, Decramer, Van Waeyenberg et Aust, 2018).

2.3 Lien entre Sustainability et HRM

C'est ainsi sur les trois niveaux d'interprétation de la durabilité présentés en amont que porte le lien entre durabilité et GRH.

Selon Ehnert (2009) et Ehnert et Harry (2012), la logique de la relation entre Sustainability et HRM se base sur deux arguments :

1. La relation entre l'organisation et son environnement (niveau macro) doit être prise en compte, l'organisation ne pouvant plus négliger le discours sociétal lié à la durabilité et la durabilité organisationnelle, la GRH ayant de plus la faculté d'apporter d'importantes contributions au développement durable (Cohen, Taylor et Muller-Camen, 2012).
2. La durabilité des systèmes de GRH devient une stratégie de survie pour les organisations devant faire face à une rareté des RHs, à une main-d'œuvre vieillissante et aux problèmes de santé liés au travail. Le débat se trouve ainsi au niveau de la GRH et de la durabilité humaine.

2.3.1 Définition et objectifs de Sustainable HRM

C'est ainsi sur base de ces arguments que le débat pour une gestion durable des ressources humaines prend lieu.

Pour Ehnert (2006, p. 14), les objectifs identifiés pour Sustainable HRM sont ;

1. Balancer les ambiguïtés et dualités de l'efficacité et de la durabilité sur le long terme ;

2. Soutenir, développer et reproduire la base des ressources humaines et sociales de l'organisation ;
3. Évaluer et mesurer les effets négatifs des activités de ressources humaines sur la base des RHs et les sources de RHs.

Ainsi, Ehnert (2009, p. 74) définit Sustainable HRM comme :

« La configuration des stratégies et pratiques de ressources humaines planifiées ou émergentes destinées à favoriser l'accomplissement des objectifs organisationnels tout en reproduisant simultanément la base des ressources humaines sur une période long terme et en contrôlant l'apparition d'effets secondaires et effets de rétroaction autoprovocés par les systèmes de RHs sur la base des RHs et donc sur l'entreprise elle-même ».

Plus tard, Ehnert (2014) énonce les six caractéristiques de Sustainable HRM :

1. L'orientation à long terme, en préconisant un équilibre entre utilisation efficiente des RHs au présent, et le besoin de maintenir un personnel qualifié, engagé et en bonne santé pour le fur ;
2. L'orientation vers le contrôle des impacts, notamment sur la qualification, l'engagement, et la santé des employés. Il s'agit ainsi d'un contrôle des externalités négatives ;
3. L'orientation vers la substance et l'autonomie, ce qui signifie que le système de ressources humaines doit se maintenir dans son environnement, montrant sa performance tout en maintenant sa substance ;
4. L'orientation vers les partenariats, c'est-à-dire la capacité de développer des partenariats avec des parties prenantes clés, en contribuant notamment à l'origine des RHs. La GRH contribue ainsi à sa propre survie en créant une relation d'échange mutuel de ressources ;
5. L'orientation vers les objectifs multiples (économique, social, environnemental), ce qui correspond à la capacité d'intégrer ces dimensions dans leur système de gestion de la performance d'une part, et d'utiliser des indicateurs sociaux ou environnementaux dans le système de contrôle, d'autre part.
6. L'orientation vers les paradoxes, c'est-à-dire la capacité pour la GRH et pour les individus de s'adapter cognitivement et émotionnellement à une pléthore de tensions paradoxales.

De leur côté, Järlström, Saru et Vanhala (2018) ont identifié quatre dimensions de la GRH durable :

1. Justice et égalité : dimension concernée par les responsabilités éthiques et le respect des lois, en mettant l'accent sur la diversité et les traitements équitables des employés ;
2. Pratiques de ressources humaines transparentes : dimension qui requiert de la transparence, de la justesse et de l'équité dans les processus de recrutement, d'allocation des ressources, de développement de compétences, de rémunération, récompenses, promotions pratiques liées à la participation des employés et à la flexibilité ;
3. Profitabilité : dimension qui promeut l'efficacité organisationnelle et les résultats financiers au travers de la GRH, de proactivité, d'une approche long terme.
4. Bien-être des employés : cette dernière catégorie favorise le souci, le support, le bien-être physique et psychologique, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés, en les considérant comme des atouts à développer.

Enfin, les différents types de Sustainable HRM peuvent être identifiés dans la littérature (Aust, Matthews et Muller-Camen, 2019) : « Green HRM », « Responsible HRM », « Triple Bottom Line HRM » et « Common Good HRM ». Nous proposons ainsi la lecture de l'article de Aust et al. (2019) pour la compréhension de ces sous-disciplines, ces auteurs les ayant très récemment décrites de manière détaillées.

En résumé, Ehnert, Harry et Zink (2014), cités par Macke et Genari (2018), mentionnent le fait que la gestion durable des ressources humaines a plusieurs niveaux d'analyse (effets sur les individus, la gestion des processus, les organisations et la société), plusieurs dimensions (économique, sociale, environnementale), ainsi que plusieurs perspectives temporelles (court-terme et long-terme), devant être pris en considération.

2.4 Les paradoxes de Sustainable HRM

Présenté par Ehnert (2014) dans sa sixième caractéristique de Sustainable HRM, la GRH durable présente des paradoxes. Afin d'analyser cette perspective des paradoxes dans la littérature, les concepts nécessaires seront définis ci-dessous, avant d'en aborder le lien avec la GRH durable.

2.4.1 Définition des paradoxes

« Paradoxes » est un terme représenté par une longue histoire de réflexions rhétoriques et philosophiques (Poole et Van de Ven, 1989). Ces auteurs en présentent initialement une définition de van Heigenoort (1972, p.45) selon laquelle les paradoxes « consistent en deux propositions contraires ou même contradictoires vers lesquels nous sommes menés par deux arguments sensés ». Ils les interprètent ainsi comme des propositions qui prises à part semblent incontestables, mais apparaissent comme incohérentes ou incompatibles une fois rassemblées ».

Ce même concept a été défini en 2011 par Smith et Lewis (2011) « des éléments contradictoires, bien qu'interreliés, qui existent simultanément et persistent au cours du temps ».

Ces mêmes auteurs identifient quatre catégories de paradoxes organisationnels représentant des activités centrales aux organisations : les paradoxes d'appartenance (« paradoxes of belonging »), les paradoxes de l'apprentissage (« paradoxes of learning »), les paradoxes du fait d'organiser (« paradoxes of organizing ») et de réalisation (« paradoxes of performing ») (Smith et Lewis, 2011).

Ils présentent ainsi les paradoxes comme des éléments contradictoires auxquels il est possible de trouver un équilibre dynamique.

2.4.2 Stratégies de coping

Selon Poole et Van de Ven (1989), la théorie des paradoxes suggère qu'il existe différentes manières de gérer les tensions paradoxales. C'est ce que l'on appelle les stratégies de coping (ou d'adaptation) aux tensions paradoxales.

Les stratégies de coping sont les différentes méthodes utilisées par les individus faisant face à des tensions paradoxales qui leur permettent d'adresser et d'accommoder les alternatives, sans séparer ni prioriser l'une par rapport à l'autre (Lewis, 2000).

Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) affirment d'ailleurs qu'il n'est possible d'obtenir un résultat en tentant de réaliser une alternative aux dépens de l'autre, car, au plus l'on s'oriente vers l'un des pôles du paradoxe, au plus il devient certain qu'il faut agir pour le choix opposé également. Pour ceux-ci, la « résolution » d'un paradoxe demande donc non pas de trouver une solution, mais un état d'acceptation et d'accommodation entre les alternatives afin que la tension puisse s'essouffler et prendre fin.

2.4.3 Lien avec Sustainable HRM

D'après Hampden-Turner et Trompenaars (2000) cités par Kramar (2014), ni la GRH classique ni la GRH stratégique ne reconnaissent les complexités telles que les paradoxes, dualités et dilemmes qui peuvent être associés aux pratiques de gestion des ressources humaines. En 2001 Wilkinson et ses collègues, cités par Macke et Genari (2018), remarquent des dualités entre le besoin des RHs de balancer les intérêts des différentes parties prenantes simultanément à un environnement de travail durable pour les employés. Comme présenté dans la section dédiée aux frameworks, Ehnert (2009) établit un framework pour les paradoxes en GRH durable qui permet d'affirmer l'existence de différentes tensions. Elle relève ainsi des tensions entre l'utilisation efficiente des ressources humaines et les capacités humaines, entre l'efficacité et la rationalité basée sur la substance et la relation, et dans le développement au cours du temps. Kramar (2014) interprète également ce framework en partie comme une d'extension de la théorie des parties prenantes, les RHs devant faire face à des attentes différentes et parfois contradictoires des différents stakeholders. Kramar (2014) qualifie d'ailleurs le cadre de travail développé par Ehnert de très utile, mais lui trouve cependant l'inconvénient de ne malheureusement pas permettre de régler les problèmes liés à l'exécution et l'implémentation (Kramar, 2014).

Lorsque l'on recherche le sujet des tensions paradoxales en relation avec la gestion (durable) des ressources humaines, Ehnert (2009) est ainsi incontournable car si elle n'est pas à l'origine du sujet, elle est en tout cas majoritairement citée dans les études abordant celui-ci. Son travail de recherche colossal en Sustainable HRM a donc été complété par le développement de cette nouvelle approche liant la théorie des paradoxes à la GRH durable (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018b). Depuis lors, certains auteurs mentionnent ces tensions et en identifient dans leurs articles. Cependant, comme nous allons le voir, ils sont peu nombreux à aborder ce sujet.

En résumé, l'étude des tensions paradoxales en GRH durable semble à première vue et d'après ce que nous avons vu précédemment, très importantes pour quatre raisons majeures :

- Le devoir de concilier les besoins des différentes parties prenantes, c'est-à-dire notamment les actionnaires, les employés, leur famille et les communautés ;
- Une orientation à court-terme (profit) et à long-terme (survie) ;

- Les RHs ont de nos jours différents rôles à assurer envers l'organisations d'une part, avec le soutien des objectifs organisationnels, et envers les employés d'autre-part, comme nous l'avons vu précédemment avec les différents rôles de la GRH durable ;
- Des tensions entre les différents objectifs organisationnels eux-mêmes, liés aux trois dimensions de la TBL.

2.5 Résumé du chapitre

Ce chapitre a eu pour objectif de démystifier la discipline de la GRH durable en définissant non seulement celle-ci, mais également les concepts indispensables à la réalisation d'une revue systématique de la littérature à ce sujet.

Ne s'arrêtant pas là, elle a également présenté un lien important entre la durabilité de la gestion des ressources humaines, et les tensions paradoxales, afin de déposer les bases permettant l'analyse de la littérature sous une perspective liée aux paradoxes, et favoriser l'atteinte de l'objectif présenté par la troisième question de recherche définie dans l'introduction.

Toutes les bases théoriques étant posées, le troisième chapitre développera la méthodologie suivie dans le cadre de cette revue systématique de la littérature en Sustainable HRM.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce troisième chapitre est dédié à la description des méthodologies utilisées dans l'élaboration de cette revue de littérature. Dans un premier temps, il décrira l'intérêt des revues systématiques de littérature ainsi que les étapes de la réalisation de celles-ci. Ensuite, il présentera la méthode de recherche, de sélection et de discrimination des articles utilisés. Dans une dernière section, nous aborderons la manière avec laquelle ont été analysés ces articles afin d'en extraire les informations pertinentes à la réalisation de ce travail.

3.1 Introduction à la méthode de revue systématique de littérature

Les revues systématiques de la littérature (RSL) sont définies comme « *une méthodologie spécifique qui (...) permet de tirer des conclusions raisonnablement claires sur ce qui est connu ou non* » (Denyer et Tranfield, 2009, p. 671). Dans leur conception des RSL, ces auteurs insistent sur le fait qu'en comparaison avec une revue de littérature traditionnelle, une revue systématique constitue « *un projet de recherche autonome en soi qui explore une question clairement définie, habituellement dérivée d'un problème de politique ou de pratique, en utilisant la documentation existante* » (Denyer et Tranfield, 2009, p. 671). Les revues systématiques ont l'avantage d'être vues comme des méthodes de recherches fiables parmi les plus efficaces, permettant de démontrer l'état de l'art dans de nombreuses disciplines, notamment grâce à l'analyse d'un vaste corps d'études théoriques et empiriques (Tranfield, Denyer et Smart, 2003). Pour ces auteurs, les RLS sont ainsi conçues comme des objectifs de recherche à part entière. De même, certaines organisations (p. ex., *National Health Service Dissemination*) privilégient un protocole précis dans l'élaboration d'une revue systématique afin de favoriser un consensus quant aux caractéristiques méthodologiques (Tranfield et al., 2003). Selon eux, la réalisation d'une RLS requiert donc une adhésion stricte à des critères d'identification des études sélectionnées ainsi que d'une analyse rigoureuse de leur contenu. Ils insistent d'ailleurs sur le fait qu'il est primordial d'assurer la pertinence des critères de sélection et d'exclusion d'articles en vue d'une revue de littérature cohérente. Ainsi, cette rigueur, venue initialement du champ médical, offre la possibilité d'identifier des tendances robustes dans une littérature, en fonction des différentes questions de recherche établies au préalable (Tranfield et al., 2003). Toutefois, il est à noter que d'autres auteurs usent d'une perspective différente dans la conceptualisation de revues systématiques de la littérature (p.ex. Macpherson et Jones, 2010 ; Mays, Pope et Popay, 2005 et Rousseau,

Manning et Denyer, 2008). Néanmoins, cette revue systématique de la littérature préconisera, au vu de sa robustesse, la méthode de Tranfield, Denyer et Smart (2003).

3.2 Description des étapes de revue systématique de la littérature

3.2.1 Définition des objectifs de recherche

Dans un premier lieu et dans l'objectif de se familiariser avec le sujet, ce travail a été débuté par la lecture attentive RSL récente en Sustainable HRM réalisée par Macke et Genari (2018), ainsi que d'autres articles influents tels que Ehnert et Harry (2012), Kramar (2014) ou encore « Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM » de Ehnert dans Ehnert, Harry et Zink (2014, p. 247).

Ces premières lectures ont ainsi permis de mieux saisir le concept de gestion durable des ressources humaines et d'identifier ce qui se présentait comme des interrogations pertinentes dans la littérature actuelle, et d'énoncer les trois objectifs de recherches de cet RSL.

3.2.2 Limites conceptuelles

Les questions de recherche ayant étant énoncées, il a ensuite été nécessaire de définir les limites conceptuelles. En effet, au vu du nombre de concepts liés à la GRH durable, des choix ont dû être opérés, notamment pour la définition des termes de recherche, ces décisions étant cruciales, car elles limitent d'emblée les résultats de recherche, et ainsi la portée de la RSL.

Premièrement, l'accent a été mis sur le lien entre « Sustainability » et « HRM », sans envisager le terme « Corporate Social Responsibility » (CSR) comme potentiel synonyme du premier terme, leur convergence ne nous semblant pas suffisamment avérée. Ceci suit la logique de certaines revues de littérature antérieures (p. ex. Macke et Genari, 2018 ; Chams et García-Blandón, 2019), bien que cela réduise le champ des recherches et que d'autres auteurs (p. ex. Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019) ont récemment opté pour un choix opposé.

Ensuite, l'objectif étant de nous concentrer sur Sustainable HRM, la littérature « Green HRM » s'est vue omise de notre recherche. Cela vaut également pour les autres types de gestion durable, ces choix étant développés plus bas.

Enfin, bien que notre troisième objectif de recherche soit l'identification des tensions paradoxales et des stratégies de coping, aucun terme de recherche en lien avec ces concepts n'a été utilisé dans la recherche, l'aspiration étant d'exposer ces éléments présents

directement dans la littérature en Sustainable HRM. À ce sujet, nous n'avons pas non plus fait, lors de notre analyse, de distinction entre les paradoxes, les dualités et les dilemmes. Ce choix a été opéré en vue de la prévision d'une rareté de la mention et l'exemplification de tensions dans la littérature. Nous avons de ce fait considéré ces trois termes comme suffisamment similaires, bien que nous soyons conscients de leurs différences à la suite de la lecture du travail de comparaison réalisé par Ehnert (2009).

3.2.3 La Recherche d'articles

Afin de réaliser la récolte d'articles, le moteur de recherche « Discovery » mis à disposition de ses membres par l'UCLouvain a été utilisé. Il s'agit d'un outil consacré à l'interrogation d'un grand nombre de bases de données au moyen d'un portail unique.

Dans le cadre de ce travail, le choix s'est porté sur l'analyse d'articles de journaux ayant fait l'objet d'un processus robuste de revue par les pairs (« peer-review »), tel que conseillé par Wolfswinkel, Furtmueller et Wilderom (2013).

Il est important de noter que le sujet étant relativement récent, il n'a pas été jugé nécessaires de limiter la période de recherche. Toutefois, en ce qui concerne la langue, seuls les articles rédigés en anglais ont été recueillis.

Le choix des termes de recherche a été rendu possible par la lecture des différentes publications citées en amont de ce chapitre, afin de correspondre au mieux à nos objectifs de recherche.

Voici donc ci-dessous les mots clés utilisés pour cette RSL, ayant été recherchés dans les champs « titre », « résumé » et « mots du sujet ». Au vu de la quantité de mots clés employés, la recherche a dû se produire en deux fois, le nombre de champs de recherche étant limité sur Discovery.

De ce fait, les cinq premiers termes ci-dessous nous ont présenté 187 résultats au total, dont 113 provenant de périodiques en anglais ayant été récoltés.

- « Sustainable HRM » ;
- « Sustainable Human Resource Management » ;
- « Sustainable Management of Human Resources » ;
- « Sustainable Management of HRs » ;
- « Sustainable Personnel Management ».

En second lieu, les cinq combinaisons suivantes ont proposé 1244 résultats, dont 652 articles provenant de périodiques en anglais.

- « Sustainability » et « HRM » ;
- « Sustainable organisation » et « HRM » ;
- « Sustainable organization » et « HRM » ;
- « Sustainability » et « HR » ;
- « Sustainability » et « Personnel Management ».

De nombreux autres mots auraient pu être utilisés. Nous pensons notamment aux combinaisons de "sustainable" et "Human resource" ou encore "sustainability" et "Human Resource". Toutefois, celles-ci ont été écartées, car elles représentent au total plus de 5300 articles de périodiques en anglais, ce grand nombre indiquant une recherche trop peu ciblée.

Au total, 765 articles de périodiques en anglais ont ainsi été proposés par Discovery pour l'ensemble des termes retenus. Il est à noter que cet important résultat peut s'expliquer notamment par le très grand nombre de bases de données interrogées par le moteur Discovery, ce qui a pour conséquence de générer de nombreux doublons dans les résultats obtenus. De plus, entre la première et la seconde recherche, de nombreuses répétitions ont été constatées.

Il s'avère également important de mentionner que lors de cette recherche, des articles encore non disponibles ont été requêtés à leurs auteurs via la plateforme ResearchGate. Cependant, sur un total de quinze articles datant de 2014 à 2019, seuls quatre articles ont été obtenus.

En dernier lieu, la recherche initiale d'articles a été menée jusqu'au 24 mai 2019, mais a été réitérée le 6 juillet, cela ayant permis d'inclure des articles plus récents.

3.2.4 Évaluation de la pertinence des articles : sélection et exclusion

Il a été nécessaire de faire, dès le début de cette recherche d'articles et au vu du nombre de propositions par Discovery, une première sélection visant à exclure les articles directement identifiables comme hors sujet ou non pertinents pour ce travail.

Ainsi, tous les articles contenant les mots clés dans leur titre ont directement été retenus. En ce qui concerne les autres, il était nécessaire d'évaluer leur pertinence au moyen du titre si le sujet semblait pertinent, des mots clés et des résumés.

Le sujet tournant autour de la durabilité (« Sustainability »), de nombreux articles au sujet de l'écologie, de la logistique, mais également de la santé ou de l'agriculture se sont vus proposés dans les résultats. Ceux-ci ont ainsi pu être ignorés dès lecture de titre ou résumé. Le choix a également été fait de ne pas sélectionner les articles exclusivement réservé à l'étude de « Green HRM », comme mentionné plus haut. En effet, selon Wagner (2013), ce type de Sustainable HRM (Aust, Matthews et Muller-Camen, 2019) est identifié dans la littérature comme une sous-discipline se concentrant essentiellement sur la dimension environnementale de la durabilité, notre objectif étant de présenter Sustainable HRM dans son ensemble. Une réflexion similaire a été faite au sujet des résultats portant principalement sur les deux autres dimensions.

Ces premières méthodes de sélection et discrimination ont de ce fait permis d'éliminer de nombreux articles, et de présenter à un échantillon initial le plus cohérent avec les objectifs de recherche. Le nombre final d'articles récupérés ayant été de 120 publications pour ce travail sur les 765 résultats proposés.

L'étape suivante s'est vue consacrée à l'évaluation de la pertinence de l'ensemble des articles. En effet, une exclusion a été réalisée dans le cas de nombreux articles abordant des sujets non pertinents, dont voici quelques exemples :

- Le rôle des RHs dans la confiance des employés ;
- Le rôle des RHs dans créativité et la capacité d'innovation des employés ;
- La dimension économique de la durabilité uniquement, l'avantage compétitif et les fins stratégiques et financières uniquement ;
- Les articles n'abordant pas le sujet de Sustainable HRM, les pratiques en Sustainable HRM, l'intégration des différentes dimensions de la durabilité dans la GRH ;
- Les articles totalement hors sujet, utilisant par exemple « HR » dans un tout autre contexte tel que « herbicide resistance » ;
- Les articles ciblant uniquement la gestion de la performance.

En définitive, 80 articles ont été retenus et analysés dans le cadre de ce mémoire. Ce résultat final semble cohérent en comparaison à l'échantillon de 108 articles la revue de Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019). En effet, là où notre recherche s'est limitée aux termes « Sustainability » et dans certains cas, « Sustainable », ces auteurs ont d'élargir le champ d'application en incluant les concepts de « Corporate Social Responsibility » (CSR),

ou encore « Corporate Citizenship », ces ajoutes ayant très certainement augmenté le nombre d'études proposées. De plus, ils ne se sont pas non plus séparés des résultats ciblant la littérature en « Green HRM ». La même comparaison peut également être faite avec la revue de Macke et Genari (2018), qui ont analysé 115 études, mais cette fois en ajoutant les chapitres de livres et les articles de conférence aux articles de périodiques.

3.3 L'analyse de la littérature

En ce qui concerne l'analyse, la première étape a été la constitution d'un tableau Excel ayant permis de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de ce travail. Ainsi, celui-ci comporte les colonnes représentées dans le tableau ci-dessous, correspondant deux à deux aux trois questions de recherches énoncées dans le premier chapitre.

Tableau 1. *Tableau de récoltes de données.*

Définition	Frameworks	Rôles de	Pratiques	Tensions identifiées	Stratégies de coping identifiées

Dans ce tableau 1, les colonnes correspondantes aux sources des articles (reprises sur les lignes) obtenus ont été complétées au moyen des informations récoltées lors de l'analyse. Par la même occasion, cette feuille Excel a permis d'inventorier les auteurs, les journaux, les années de publication et le type d'étude de chacune des sources reprises. De ce fait, ce fichier a également servi par la suite à la construction des différentes figures quantitatives présentes dans nos résultats ayant pour but d'illustrer l'état de la littérature en Sustainable HRM.

Enfin, les articles ont été méticuleusement analysés en tenant compte des objectifs de recherches, des concepts théoriques, et des limites conceptuelles, afin de peupler ce tableau Excel et de recueillir les idées ayant permis l'élaboration de nos différents chapitres.

3.4 Résumé

En résumé, nous avons suivi avec rigueur la méthode de revue systématique de la littérature proposée par Tranfield et al., (2003), permettant de proposer une RSL de haute qualité.

Tous les concepts importants ayant été définis et la méthodologie exposée, le prochain chapitre se donnera pour mission de présenter les résultats obtenus aux différentes questions de recherche.

Chapitre 4 : Résultats

Tous les concepts importants ayant été définis et la méthodologie exposée, nous allons désormais présenter nos résultats ainsi que les réponses à nos questions de recherche.

Toutefois, avant de les aborder, présentons rapidement quelques statistiques représentant l'état de la recherche liant la durabilité et la gestion des ressources humaines.

4.1 Évolution de la recherche

La recherche dans ce domaine a commencé au début du 21^e siècle, et le premier article de périodique que notre RLS a identifié est apparu en 2003, écrit par Mariappanadar. Il est important d'insister sur le fait qu'il ne s'agit pas nécessairement de la première étude en GRH durable, mais de la première répondant à nos critères de recherche exigeants exposés au troisième chapitre.

Comme vous pouvez le voir dans les figures ci-dessous, les initiatives de recherche ont une tendance à augmenter significativement au cours des dernières années, après une phase stagnante de 7 années. Nous notons d'ailleurs une hausse encore plus conséquente au cours de ces deux dernières années (cf. Figure 1.). Force est de constater que cette observation est d'autant plus vraie en ce qui concerne les études empiriques, dont la croissance est affirmée (cf. Figure 3.), ce qui est également avéré pour les articles proposant une revue de littérature (cf. Figure 4.). En effet, ces deux dernières années il semblerait que de nombreux auteurs aient jugé intéressant et légitime d'analyser la littérature liant la durabilité et la GRH.

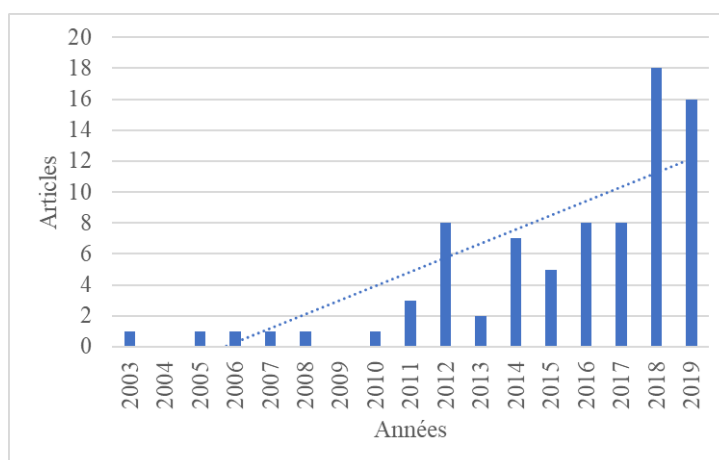


Figure 1. *Nombre d'études par année.*

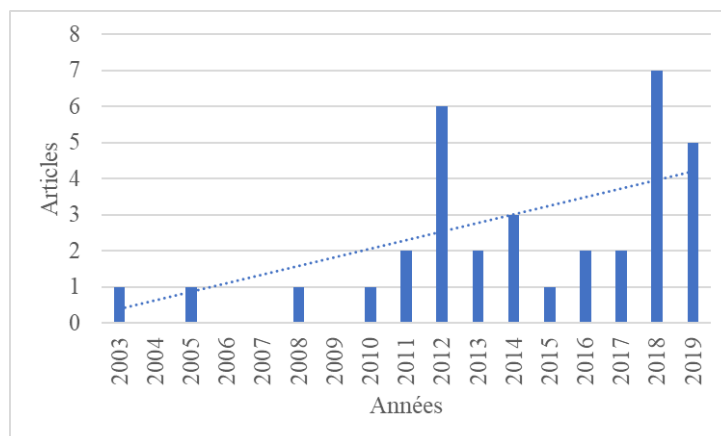


Figure 2. *Nombre d'études théoriques par année.*

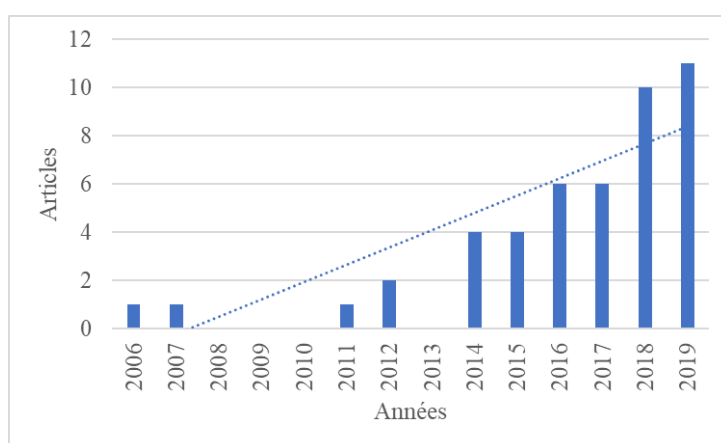


Figure 3. *Nombre d'études empiriques par année.*

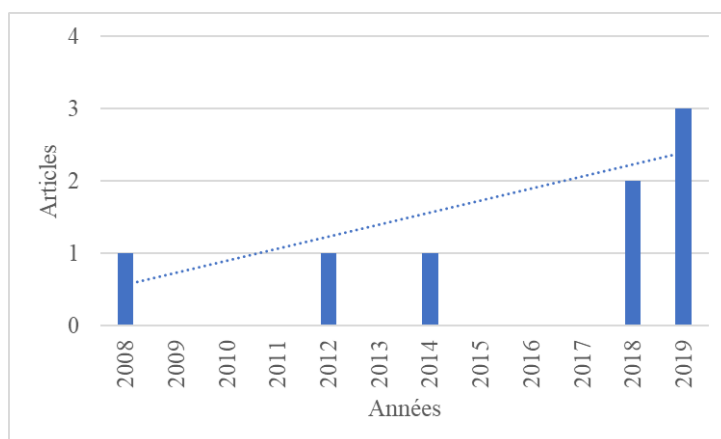


Figure 4. *Nombres de revues de littérature par année.*

Ces figures quantitatives permettent, selon nous, de déterminer trois périodes clés. La première est une période de lancement (2003-2010), avec des études théoriques principalement, bien que les articles empiriques apparaissent vers le milieu de cet intervalle

de temps. La seconde (2011-2015), indique un certain engouement pour le sujet avec une croissance modérée, tant du point de vue théorique qu'empirique. La dernière phase (2016-2019) montre enfin une croissance importante, fortement marquée au niveau des états de l'art et des études empiriques comme relevé plus tôt. Bien que légèrement décalés par rapport aux résultats que proposent Macke et Genari (2018), c'est-à-dire trois phrases, respectivement de 2001 à 2005, 2006 à 2012 et 2013 à 2018, nos résultats sont assez proches et ces différences peuvent de plus s'expliquer par le fait que leur littérature comprend les chapitres de livres et ainsi de nombreux chapitres issus notamment des ouvrages de Ehnert (2009) : « Sustainable Human Resource Management » ou encore Ehnert, Harry et Zink (2013) : « Sustainability and Human Resource Management : Developing Sustainable Business Organizations », parmi d'autres.

4.1.1 Les études empiriques, plus en profondeur

Assez étonnamment, car ceci est en contradiction avec ce que nous avons pu lire dans la littérature, faisant état de la rareté de la recherche empirique, nous constatons une quantité supérieure d'études empiriques en comparaison aux études théoriques (reprenant les recherches théorique et les revues de littérature), respectivement de 46 et 34 articles (voir tableau 2). Ceci s'explique cependant certainement par leur augmentation conséquente au cours des 5 dernières années.

Tableau 2. *Nombre d'études par type.*

Type d'étude	Nombre d'études
Recherches empiriques	46
Revue de littératures	8
Recherches théoriques	26
Total général	80

De plus, ces études empiriques ciblent souvent un thème en particulier, par exemple des pratiques de GRH durable telles que la flexibilité (Aibaghi Esfahani, Rezaii, Koochmeshki et Sharifi Parsa, 2017), la diversité (Gehrels et Suleri, 2016), la formation (Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi et Subhan, 2019), ou s'insèrent dans un contexte institutionnel particulier tel que la Chine (Rehu, Lusk et Wolff, 2016), la Podlasie (Mazur, 2015), le secteur public en Malaisie (Ibrahim et Rahman, 2017) ou encore l'Inde (Vihari et Rao, 2018 ; R et Kennedy, 2017), pour ne citer que quelques cas.

4.1.2 Les périodiques

Ces 80 articles récoltés sont issus de 49 journaux différents. Parmi ceux-ci, nous retrouvons des périodiques dédiés à la durabilité, tel que « Sustainability », journal le plus représenté dans notre échantillon, mais surtout une grande quantité de journaux spécifiquement liés à la gestion des ressources humaines, comme nous pouvions nous y attendre, ou à la gestion d'entreprise en général. La figure 5 exposée ci-dessous représente le nombre d'articles par journal, n'affichant que ceux dans lesquels au moins deux articles ont été publiés. La liste complète est quant à elle reprise dans les annexes de ce travail. En y jetant un coup d'œil (l'ensemble des données étant présente dans l'annexe A, Figure 5(bis) et Figure 5(tris)), il est intéressant de constater les différences dans l'orientation des journaux. Ainsi, on retrouve un journal dédié à la durabilité (Sustainability), des nombreux journaux destinés à la publication d'études en GRH (p. ex. Human Resource Management), à l'hôtellerie (p. ex. International Journal of Hospitality Management ou International Journal of Human Resource Management) ou au tourisme (Journal of Sustainable Tourism). Ainsi, l'utilité d'une approche durable de la GRH semble transparaître dans différentes disciplines.

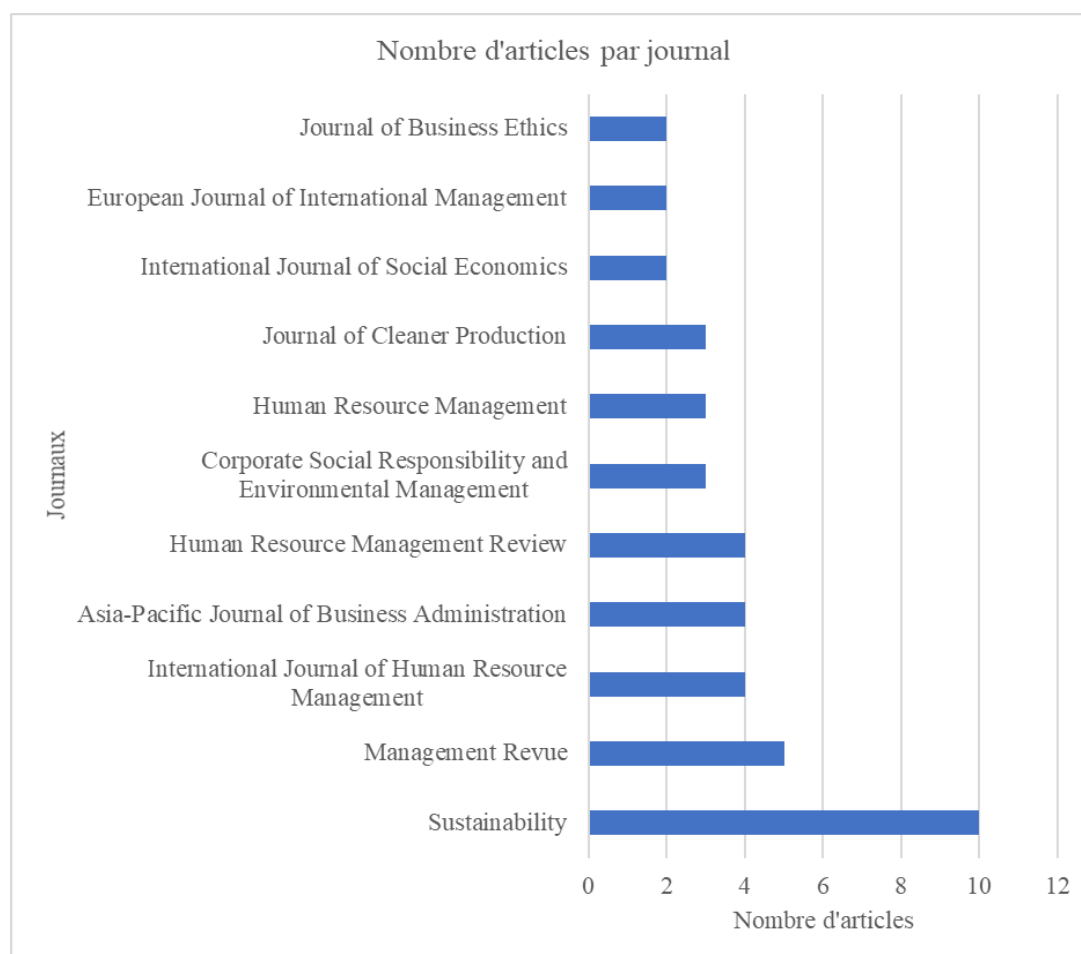


Figure 5. Nombre d'articles par journal (pour les journaux ayant plus d'un article).

4.1.3 Représentation des auteurs

En ce qui concerne les auteurs les plus représentés, n'ayant pas utilisé de logiciel d'analyse de contenu, nous ne pouvons affirmer qu'ils sont les plus cités, cependant Ehnert, Mariappanadar et Kramar sont trois auteurs dont les noms reviennent dans de très nombreux articles. De plus, parmi les articles utilisés, Mariappanadar a écrit ou collaboré pour 8 de ceux-ci, Ehnert/ Aust pour 4, et Kramar pour deux. Deux autres auteurs, Stankevičiūtė et Savanevičienė, ont également collaboré dans la publication de trois articles en 2017 et 2018, et d'un autre article plus antérieur que nous n'avons pu obtenir pour ce travail.

4.2. Définitions

Dans cette seconde partie seront exposés les résultats aux deux premières questions de recherche. Ainsi, les définitions de la GRH durable, les frameworks utilisés pour théoriser cette nouvelle approche, ses rôles, et ses pratiques y seront exposés et développés

Il existe de nombreuses définitions au concept de Sustainable human resource management, ce qui laisserait penser qu'aucun consensus n'a été atteint quant à une définition de celui-ci. Ceci pourrait de plus sembler logique du fait que, comme nous l'avons vu dans le second chapitre, aucune définition universelle de « Corporate Sustainability » n'a été officiellement adoptée. Dans l'ensemble des 80 articles étudiés, 34 de ceux-ci définissent le concept de GRH durable, avec un total de 39 définitions, dont un total de 15 différentes, reprises dans le tableau 3, donc celle ayant été citées plus de fois, conformément au tableau 4, sont présente dans le tableau ci-dessous. Il est à noter que le tableau reprenant les 15 définitions se trouve à l'annexe B (tableau 3bis).

Tableau 3. Définition de Sustainable HRM

Auteurs	Définitions
Müller-Christ et Remer (1999, p. 76)	“what organizations themselves have to do to in their environments to have access to highly qualified people in the”
Zaugg, Blum et Thom (2001, p. II)	“long term socially and economically efficient recruitment, development, retainment and disemployment of employees”
Mariappanadar (2003, p. 910)	“the management of human resources to meet the optimal needs of the company and community of the present without

Thom et Zaugg (2004) cités par Alic (2018)	compromising the ability to meet the needs of the future” “those long-term leaning concrete approaches and actions aimed at a collectively conscientious and cost-effectively appropriate recruitment and selection, development, operation, and release of employees”
Ehnert (2009, p. 74)	“Sustainable HRM is the pattern of planned or emerging human resource strategies and practices intended to enable organizational goal achievement while simultaneously reproducing the human resource base over a long-lasting calendar time and controlling for self-induced side and feedback effect of the HR systems on the HR base and thus on the company itself”
Cohen, Taylor et Muller-Camen (2012, p. 3)	“the utilization of human resource management tools to help embed a sustainability strategy in the organization and the creation of a human resource management system that contributes to the sustainable performance of the firm”
Kramar (2014, p. 1084)	“the pattern of planned or emerging HR strategies and practices intended to enable the achievement of financial, social and ecological goals while simultaneously reproducing the HR base over a long term. It seeks to minimise the negative impacts on the natural environment and on people and communities and acknowledges the critical enabling role of CEOs, middle and line managers, HRM professionals and employees in providing messages which are distinctive, consistent and reflect consensus among decision-makers.”
Ehnert, Parsa, Roper, Wagner et Muller-Camen (2016, p. 90)	considering sustainable HRM “as the adoption of HRM strategies and practices that enable the achievement of financial, social and ecological goals, with an impact inside and outside of the organisation and over a long-term time horizon while controlling for unintended side effects and negative feedback.”

Tableau 4. *Fréquence d'apparition des définitions de Sustainable HRM*

Auteurs	Fréquence
Ehnert (2009, p. 74)	14
Ehnert, Parsa, Roper, Wagner et Muller-Camen (2016, p. 90)	5
Thom et Zaugg (2004) cités par Alic (2018)	3
Müller-Christ et Remer (1999, p. 76)	2
Zaugg, Blum et Thom (2001, p. II)	2
Cohen, Taylor et Muller-Camen (2012, p. 3)	2
Mariappanadar (2003, p. 910)	2
Kramar (2014, p. 1084)	2

En lisant ce tableau 3, nous nous interrogeons sur un premier élément surprenant. En effet, bien que notre RSL ne trouve pas d'article avant Mariappanadar (2003), l'un des articles analysés (Ehnert et Harry, 2012) nous propose deux définitions antérieures à 2003. Après vérification dans la bibliographie de cet article, nous comprenons que d'une part, Müller-Christ et Remer (1999) ont écrit leur article en allemand, et d'autre part, l'étude de Zaugg, Blum et Thom (2001) n'est pas un article de périodique. Ces éléments ne correspondant pas aux critères énoncés dans notre méthodologie, ceci explique pourquoi ces documents n'ont pas été détectés par cette RSL.

Malgré le nombre important de définitions, il existe toutefois une tendance en ce qui concerne la GRH durable, avec l'une d'entre elles plus largement citée et adoptée (cf. tableau 4). Il s'agit d'une définition proposée par Ehnert (2009, p.74). Celle-ci suggère que « la GRH durable consiste en l'échantillon de stratégies et pratiques de ressources humaines planifiées et émergentes, destinées à permettre l'accomplissement des objectifs organisationnels reproduisant simultanément la base des ressources humaines sur le long terme, tout en contrôlant les effets secondaires et les rétroactions auto-induits sur les systèmes et sur la base des RH, et de ce fait, sur l'entreprise elle-même ». Kramar (2014) se permet de compléter celle-ci en ajoutant que la GRH durable « cherche à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement naturel et sur la population et les communautés, et reconnaît le rôle critique et habilitant des CEOs, des cadres intermédiaires, des responsables opérationnels, des

professionnels de la GRH et des employés, dans la provision de messages qui sont distinctifs, cohérents et reflète les consensus parmi les preneurs de décision ».

Ces définitions proposent ainsi une approche intégrant une durabilité des systèmes et pratiques de gestion des RHs, avec une perspective à long terme, ainsi qu'un rôle de minimisation des externalités négatives sur la société en général. Le rôle des responsables et de la communication interne et des messages véhiculés est, de plus, accentué dans la définition de Kramar (2014). D'autres définitions, telles que celle de Zaugg et al. (2001) ou Kramar et Steane (2013), citent plus précisément respectivement certaines pratiques, le recrutement, le développement, la rétention et la conclusion (démission ou licenciement) de l'emploi d'une part, et des valeurs, la gouvernance, la transparence, l'éthique, la diversité, la responsabilité sociale, les droits des employés et droits humains, le support à la communauté ainsi que la protection de l'environnement, d'autre part.

Les définitions extraites de cette SLR abordent ainsi notamment trois rôles pour la GRH durable :

1. Des systèmes durables de GRH ;
2. Une contribution au développement durable ;
3. Le contrôle des externalités négatives.

Nous avons déterminé la fréquence (cf. tableau 4) à laquelle les différentes définitions ont été citées dans les articles étudiés, celles n'étant pas mentionnées n'ayant été citées qu'une seule fois.

En conclusion, bien que les définitions de Ehnert soient fortement plébiscitées, étant respectivement citées dans 14 (Ehnert, 2009, p. 74) et 5 (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner et Muller-Camen, 2016, p. 90) des articles étudiés, l'apparition ultérieure de nouvelles définitions (p. ex. Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat, 2017 ; Wang 2019) laisse penser que celles-ci n'ont pas encore été adoptées par l'ensemble des chercheurs.

4.3 Théories et Frameworks

En nous penchant sur la littérature, nous remarquons qu'une quantité importante d'auteurs se sont penchés sur l'étude de la GRH durable au cours des vingt dernières années. Ainsi, dix frameworks ont été utilisés et/ou développés, et peuvent être identifiés dans la littérature étudiée. Ils sont selon nous très importants, car c'est notamment grâce à ceux-ci que les différents rôles ont pu être façonnés.

Parmi ces théories, nous allons premièrement nous pencher sur la théorie des parties prenantes (« stakeholder theory » (Freeman, 1984)), de loin la plus utilisée, suivie de l'approche basée sur les ressources (« resource-based view » (Wernerfelt, 1984)) ainsi que l'approche basée sur la substance (« substance-based view » (Muller-Christ et Remer, 1999, cité par App et Büttgen, 2016)). Nous présenterons ensuite la théorie institutionnelle (« institutional theory »), l'approche liée aux « externalités négatives » (Mariappanadar, 2012a), ainsi que la « théorie des paradoxes » (Ehnert, 2009), très importante dans le cadre de ce mémoire. Enfin, nous terminerons par l'exposition de la théorie du signalement (« signaling theory » (Spence, 1973)), du concept « Person Organization fit » (Cable et Judge, 1996), et enfin du modèle « Ability, Motivation, Opportunity ».

4.3.1 La théorie des parties prenantes

Selon Ferrary (2009), la théorie des parties prenantes a ressurgi dans un contexte de responsabilité sociétale des entreprises et de gestion des ressources humaines, l'analyse de la GRH au travers de celle-ci permettant d'échapper à une vision purement instrumentale, en reconnaissant l'existence d'autres parties prenantes et des conflits au-delà des simples tensions entre employeurs et employés (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, Segers, 2014).

Définie par Freeman (1984, p. 25), une partie prenante est « n'importe quel individu ou groupe d'individu qui peut affecter ou qui est affecté par des actions, décisions, politiques, pratiques, ou objectifs d'une organisation » (Kelana, Mansor et Sanny, 2016 ; Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez, 2017 ; Järlström, Saru et Vanhala, 2018). Ce concept s'attaque à l'identification de ceux envers qui les organisations doivent être responsables (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, Segers, 2014), et entend ainsi que les organisations ont le devoir de prendre soin de l'ensemble des leurs parties prenantes, ce qui provoque une rupture avec l'approche classique d'après laquelle les organisations doivent veiller uniquement sur leurs actionnaires (Müller-Christ, 2011). Cette nouvelle approche a donc une vision plus large que l'unique maximisation du profit pour les actionnaires, qui n'est d'ailleurs plus cohérente avec les challenges écologiques et climatologiques actuels (Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat, 2017), et ne tient pas compte des impacts négatifs à court et long terme sur une variété de parties prenantes et sur la société (Kramar, 2014). De plus, les organisations ne peuvent plus nier l'importance des employés dans l'acquisition et la sauvegarde de leur avantage compétitif (Wilkinson, Hill et Gollan, (2001)).

Cette théorie dans le cadre de la gestion durable des RHs vise ainsi désormais le bien-être individuel et organisationnel, favorisant d'ailleurs l'atteinte des objectifs organisationnels (Phillips, Freeman et Wicks, 2003).

Järlström, Saru et Vanhala (2018) présente cinq groupes de parties prenantes et les intérêts spécifiques de ceux-ci.

- Les propriétaires et investisseurs ont comme intérêt le retour sur investissement et la réputation de l'organisation.
- Les clients préfèrent la qualité, la vitesse et réactivité, les prix bas, l'innovation et la commodité.
- Les membres organisationnels devant : être traités de manière juste et recevoir une rémunération juste également, avoir une bonne qualité de vie au travail, et un emploi sur le long terme.
- La société a pour intérêt la conformité aux lois, la responsabilité sociétale et les pratiques de gestion éthiques.
- Les fournisseurs, syndicats et partenaires accordent de l'importance aux organisations fiables, dignes de confiance et qui collaborent dans la résolution de problèmes.

En 1997, une théorie de Mitchel, Agle et Wood (1997), à savoir la « saillance des parties prenantes », vient compléter la théorie des parties prenantes, notamment utilisée par certains auteurs (p. ex. Järlström, Saru et Vanhala, 2018) pour l'étude de Sustainable HRM. Celle-ci postule que les différentes parties prenantes ont des attributs tels que le pouvoir, la légitimité et l'urgence parmi d'autres, dont dépend la saillance. Ainsi, au plus une partie prenante a d'attributs, au plus la saillance sera forte et au plus celle-ci sera critique pour l'organisation.

Enfin, l'analyse de l'étude de Bondarouk et Brewster (2016) par Macke et Genari (2018) propose que la logique de l'utilisation de l'approche des parties prenantes pour l'étude de la GRH se trouve dans la prise en compte des besoins et du bien-être de l'ensemble des parties prenantes des organisations, les RHs devant donc développer des politiques permettant la survie des organisations sur le long terme et contribuant à améliorer le bien-être sur le lieu de travail tout en bénéficiant à la société en général.

4.3.2 Resource-based view of HRM

Dans la littérature en GRH stratégique, l'attention repose sur l'approche basée sur les ressources. Ainsi, Wernerfelt (1984) a analysé l'organisation du point de vue des ressources plutôt que du point de vue des produits. Cette approche postule notamment que l'avantage

compétitif et le succès des organisations dépend de l'accès aux ressources et de leur utilisation efficiente (Wright & McMahan, 1992).

De ce fait, des ressources rares, non-substituables et non-imitables sont considérées comme stratégiquement importantes et permettent aux organisations d'obtenir cet avantage compétitif (Barney, 1991). Parmi ces ressources, Becker (1964) cité par Barney (1991), propose notamment le capital humain. Cette vue met ainsi en lumière le rôle clé de la gestion ressources humaines dans l'établissement de l'avantage compétitif (Mak, Cheung, Mak et Leung, 2014).

Basés sur l'hypothèse que le capital humain pouvant ainsi créer de la valeur aux organisations, Ibrahim et Rahman (2017) proposent que fournir aux employés des formations permettant d'améliorer leurs compétences permet d'augmenter les profits. Ces auteurs ont ainsi notamment employé cette approche pour discuter de l'importance d'impliquer les employés, en leur offrant des avantages tangibles et intangibles, améliorant notamment la flexibilité de leur emploi et leur bien-être (Ibrahim et Rahman, 2017).

4.3.3 Approche basée sur la substance

Cette nouvelle approche vient ainsi compléter celle que nous venons de présenter. Muller-Christ et Remer (1999) cité par App et Büttgen (2016) suggèrent que l'approche basée sur la substance induit la nécessité d'un équilibre entre la consommation et la régénération des ressources. Ehnert (2009) a par la suite transposé cette approche dans l'étude de la GRH et l'a complétée en mettant l'accent sur la nécessité pour les organisations d'investir dans « l'origine » des ressources humaines (c'est-à-dire notamment les systèmes d'éducation, les universités, les marchés d'emplois et les familles) afin de sécuriser un approvisionnement de main-d'œuvre et une survie de l'organisation sur le long terme. Ehnert propose d'ailleurs également l'éventualité pour les organisations de proposer leurs propres écoles et universités (App, Merk et Büttgen, 2012). Cette approche est donc vue sous l'angle d'un système ouvert, ces institutions externes influençant la quantité et la qualité des individus, poussant de ce fait les organisations à reconnaître l'importance des personnes dans l'organisation (Kramar, 2014).

Enfin, certains auteurs (p. ex. App, Merk et Büttgen 2012 ; App et Büttgen, 2016) ont notamment utilisé cette approche basée sur la substance dans la littérature en GRH durable comme base de leur étude du lien entre Sustainable HRM et l'attractivité des employeurs. Ainsi, ces auteurs soutiennent qu'une approche durable de la GRH peut permettre d'accroître

l'attractivité des organisations et d'attirer et retenir une main-d'œuvre de haute qualité, ceci menant à un avantage compétitif durable.

4.3.4 Institutional theory

Le lien avec la théorie institutionnelle trouve ses racines dans le lien avec les relations industrielles, afin d'étudier la montée du syndicalisme, du rôle des employés sur le lieu de travail, et des négociations collectives (De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers, 2014). Ces auteurs ajoutent que par la suite, les néo-institutionnalistes se sont concentrés sur une approche plus holistique. Ils reprennent ainsi l'idée de Powell (1988), selon laquelle les pratiques des organisations sont des reflets directs de nos réponses aux règles et structures émanant de leur environnement.

C'est là qu'intervient le concept d'isomorphisme, défini comme un processus contraignant forçant une unité dans une population à ressembler aux autres unités de celle-ci (DiMaggio et Powell, 1983).

D'après Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2018), la théorie institutionnelle est une théorie qui permet notamment de comprendre les raisons pour lesquelles les organisations intègrent des pratiques durables dans leurs pratiques de gestion, et donc notamment dans les systèmes de GRH. Elle fait état du fait que les organisations sont soumises à des pressions externes, notamment de la part des gouvernements et la population (Chams et García-Blandón, 2018), les poussant à s'adapter au moyen de mécanismes isomorphiques (Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez, 2018).

Selon Chams et García-Blandón (2018), l'adoption de la GRH durable se fait en deux étapes. Premièrement par la légitimité au niveau institutionnel, et ensuite par une implémentation dans les départements.

Parmi les pressions externes, nous pouvons par exemple citer les pressions incitant à intégrer des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE), par exemple la gestion de la diversité (De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers, 2014). Ils ajoutent ainsi que cette théorie a donc l'avantage de permettre d'étudier l'évolution de la GRH d'un point de vue contextuel (Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez, 2018). L'importance du contexte est ainsi déterminante dans l'implémentation des pratiques durables de GRH par les organisations, s'agissant souvent de réponses aux règles et à la structure émanant de l'environnement (De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers, 2014). Diaz-Carrion,

López-Fernández et Romero-Fernandez (2018) insistent sur le fait que l'étude de la GRH durable au travers du contexte est de ce fait cruciale.

Dans cette RLS, un article (Rehu, Lusk et Wolff, 2006) étudiant la GRH durable d'une multinationale allemande en Chine, exemplifie cette théorie par rapport à Sustainable HRM. Ainsi, Rehu, Lusk et Wolff (2006) présentent qu'en fonction du cadre institutionnel proposant par exemple un système de sécurité sociale complet ne placera pas autant d'importance aux avantages extrasalariaux. Ainsi, le contexte institutionnel influence l'importance accordée par les employés à certaines pratiques de GRH (durable).

Il est intéressant de noter que très peu d'articles font état de l'importance du contexte dans l'étude de la GRH durable, et que la théorie institutionnelle n'est utilisée que dans trois des articles analysés.

4.3.5 Externalités négatives et nocivité du travail

Mariappanadar (2012a) a récemment présenté un nouveau framework des externalités négatives, mettant en lumière les effets néfastes de l'intensification du travail.

Tout d'abord, les externalités négatives (NEs) sont définies comme « quelque chose qui ne coûte rien aux organisations pour leurs actions et leurs pratiques, mais qui impose des aspects nocifs psychologiques et sociaux sur les tiers tels que les employés, leur famille et les communautés » (Mariappanadar, 2012a). Il s'agit donc de coût se répercutant sur les membres les plus faibles de la société, empêchant notamment les employés d'atteindre des états de bien-être au travail, à cause de pratiques requérant une quantité maximale de qualités, de compétences et de motivation (Mariappanadar, 2014 ; Mariappanadar et Kramar, 2014 ; Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018b). Les externalités négatives expliquent ainsi l'échec de la part des organisations d'assimiler les coûts sociaux de leurs pratiques de GRH (Mariappanadar, 2012a).

Le framework des externalités négatives détaillé ci-dessous est proposé par Mariappanadar (2012a) et présente trois composantes principales :

1. Les attributs des NEs
2. Les indicateurs de nuisance
3. Les stratégies de coping

Les attributs sont au nombre de quatre et se présentent comme des caractéristiques des nuisances (Harm of Work - Mariappanadar, 2012a ; Mariappanadar, 2016 ; Mariappanadar et

Aust, 2017) des pratiques de GRH qui impactent négativement les employés, leur famille et les communautés.

- Le niveau de nuisance, évalué par l'employé. Par exemple, s'il ne perçoit aucune nuisance engendrée par l'intensification du travail, il n'y aura pas de conséquence négative psychologique, sociale, ou liée à la santé.
- La manifestation de la nuisance, pouvant être instantanée ou retardée, intervenant respectivement six mois ou un à deux ans après l'introduction de la pratique de GRH déclenchant la nuisance :
 - Instantanée, il n'y aura dans ce cas pas de nuisance psychologique directe, mais une nuisance sociale directe par la réduction de la qualité de la relation familiale par exemple ;
 - Retardée, si le stress n'est pas correctement géré, avec pour conséquence des blessures psychologiques et une dépression.
- L'impact de la nuisance pouvant être
 - Temporaire et donc non permanente, avec une stratégie d'adaptation telle que les congés maladie
 - Permanente causant un manque de bien-être sur l'employé et l'entourage, menant à un divorce par exemple.
- L'évitabilité, attribut tentant d'identifier si la nuisance induite par la nouvelle pratique de GRH est due à des conditions externes évitables ou non.

En ce qui concerne les indicateurs de nuisance, il s'agit des données permettant d'avertir les managers et chercheurs au sujet des conséquences des attributs cités ci-dessus. Ils sont regroupés dans les trois groupes suivants (Mariappanadar, 2012b) :

- Les aspects psychologiques (p. ex. le stress, changements d'humeur, manque de concentration, Burnout) ;
- Les aspects sociaux (p. ex. les déchirements familiaux, la séparation, le divorce, l'absence d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) ;
- Les aspects de la santé liée au travail (p. ex. la dépression liée au stress, les abus de substances comprenant alcool, drogue et médicaments).

Enfin, en ce qui concerne les stratégies de coping, Mariappanadar (2012a) mentionne que ceux-ci utilisent des stratégies, internes et externes, basées sur des caractéristiques personnelles et sur des pratiques de GRH durable capables de minimiser l'impact des NEs sur les personnes et leur famille. On peut ainsi citer des stratégies de coping internes telles que le

stress, le présentisme, ou les congés maladie notamment, et des stratégies externes, telles que l'utilisation de la flexibilité ou le teleworking, proposées par l'organisation.

En résumé, ce framework a pour objectif d'analyser les externalités négatives sur les employés, leur entourage et les communautés, des pratiques de GRH, et de démontrer le besoin d'une responsabilité morale de la part des organisations envers ses différentes parties prenantes (Mariappanadar, 2012a).

Par la suite, Mariappanadar a également proposé un modèle pour l'analyse des coûts liés à ces externalités négatives (Mariappanadar, 2013) ainsi qu'un index afin de cataloguer et faciliter la compréhension des différents effets négatifs du travail et les coûts sociaux associés (Mariappanadar, 2014). Enfin, il a également abordé l'effet de synthèse (Mariappanadar et Kramar, 2014) résumé ci-dessous.

Celui-ci implique que les organisations peuvent améliorer la performance organisationnelle au moyen de systèmes de travail haute performance (HPWS, McDuffie (1995) cité par Mariappanadar et Kramar, 2014), tout en réduisant la nocivité de ces pratiques sur le bien-être des employés, cela étant possible du fait que ces deux polarités ne sont pas mutuellement exclusives, mais sont bel et bien mutuellement renforcées (Mariappanadar, 2014 ; Mariappanadar et Kramar, 2014 ; De Prins, Stuer et Gielens, 2018). Ceci implique donc la possibilité pour les organisations d'utiliser des pratiques de GRH stratégique à la fois à des fins de maximisation du profit, et tout en réduisant les externalités négatives sur les différentes parties prenantes (De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers, 2014).

En 2014, Mariappanadar et Kramar ont réalisé une étude de terrain ayant pour but d'analyser les effets de synthèse et effets simultanés des HPWS et des arrangements de travail flexibles (p. ex., travail à distance, semaine compressée, travail depuis le domicile) sur la nocivité aux employés. Dans cette étude, ils ont mis en lumière que parmi ces pratiques flexibles, seuls la semaine de travail compressée et le travail à distance (teleworking) peuvent à la fois réduire la performance organisationnelle et augmenter la nuisance sur les employés. Ceci a de ce fait permis de mettre en lumière que tous les arrangements de travail flexibles n'ont pas nécessairement toujours des effets bénéfiques pour les deux parties (Mariappanadar et Kramar, 2014).

4.3.6 Paradox Framework

Selon Hahn, Figge, Pinkse et Preuss (2018) citant Smith et Lewis (2011, p. 381), une perspective des paradoxes explore la manière dont les organisations peuvent simultanément

adresser les requêtes concurrentes. Ils ajoutent que les décideurs peuvent répondre aux tensions paradoxales de manière défensive ou proactive, mais que dans les deux cas les résultats positifs dépendent de l'aptitude à y faire face, plutôt qu'à les éviter. Ils proposent ainsi la définition suivante : « une perspective des paradoxes pour la durabilité organisationnelle accommode des intérêts économiques, environnementaux et sociaux interreliés, mais concurrents, avec l'objectif d'atteindre une contribution supérieure au développement durable de la part de l'organisation » (Hahn et al., 2018, p. 235).

Les challenges liés à la durabilité organisationnelle et au développement durable entraînant ainsi systématiquement des tensions. Ehnert (2009, 2014). Cette auteur estimant que Sustainable HRM est une réponse stratégique plausible à aux tensions, elle a ainsi développé un framework faisant la jointure entre la théorie des paradoxes et la GRH durable. Celui-ci tente d'identifier et de rendre visible les tensions paradoxales induites par la pratique durable de la GRH, et de les rendre maîtrisables (Ehnert, 2014). Ehnert et Harry (2012) qualifient cette nouvelle approche d'une sorte d'extension de l'approche orientée vers la substance.

Ehnert (2014) affirme avoir choisi la théorie des paradoxes pour la GRH durable, car celle-ci se base sur le concept d'un modèle d'équilibre dynamique qui cherche à illustrer les tensions et dynamiques que l'on s'attend à voir survenir dans les organisations modernes.

Ehnert (2009, 2014) a identifié trois types de paradoxes dans la GRH durable :

1. Le paradoxe « efficiency-substance », représentant les tensions entre l'utilisation et l'affectation des ressources humaines d'une part, et de l'entretien de celles-ci ainsi que de leur origine, d'autre part. Ce paradoxe découle de l'approche classique de la GRH, se concentrant sur le succès financier plutôt que sur ce qu'il est nécessaire de faire au moment présent afin d'avoir accès à une main-d'œuvre de qualité dans le futur ;
2. Le paradoxe « efficiency-responsability », désignant les tensions entre la rationalité économique et relationnelle. Le challenge est ainsi d'agir de manière éthique et socialement responsable ;
3. Le paradoxe « present-future », reflétant les tensions entre le court terme et le long terme. Ce paradoxe provient de la caractéristique long terme de la GRH durable énoncée précédemment. C'est de ce fait principalement une tension entre la génération de profit à court terme d'une part, et de la survie de l'organisation sur le long terme, d'autre part. De plus, Ehnert (2009) mentionne que l'une des tâches les plus importantes des organisations est de balancer l'exploitation des ressources tout en développant des opportunités commerciales futures. La tension se trouve ainsi entre le déploiement présent des ressources humaines d'une part, et le fait de laisser aux RHs

suffisamment d'espace à leur régénération et à leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La figure ci-dessous créée par Ehnert (2009), représente son framework des paradoxes pour l'analyse de Sustainable HRM.

En guise de conclusion, il est intéressant de tout de même relever que 11 articles sur 80 mentionnent ou utilisent la théorie des paradoxes dans leur étude liée à la GRH durable.

4.3.7 Signaling theory

Spence (1973) a initialement présenté le concept de signalement comme l'émission de signaux de la part des potentiels employés vers les employeurs, concernant leurs capacités et leur niveau d'éducation.

Plus récemment, cette théorie a été utilisée afin de théoriser l'effet de la GRH durable sur l'attractivité d'un employeur ou d'une organisation pour des candidats potentiels recherchant un emploi (Lis, 2012).

La théorie des signaux dans la littérature en Sustainable HRM suggère que les chercheurs d'emploi ont tendance à rechercher des indices leur permettant d'imaginer ce à quoi ressemblerait le fait de travailler pour une certaine organisation (Lis, 2012). En effet, c'est principalement au départ du processus de recherche et de recrutement que les informations sont les moins présentes, mais c'est également à cette étape de la recherche que les potentiels candidats consultent les informations liées à la responsabilité sociétale des entreprises envisagées. Ces informations agiront ainsi comme des signaux permettant aux chercheurs d'emploi d'évaluer les employeurs (Lis, 2012). De ce fait, intégrer et communiquer les pratiques internes de GRH durable dans l'image de marque peut présenter une approche prometteuse afin de permettre aux employeurs de se positionner sur le marché de l'emploi en tant qu'employeur attractif (App, Merk et Büttgen, 2012) et de créer des relations d'emploi fortes (Vihari et Rao, 2018). Cela va permettre aux employés d'interpréter l'application d'une approche basée sur la substance à la relation entre employeur et employé, et ainsi de présenter l'image d'un lieu de travail agréable ou encore de « Great Place to Work » (App, Merk et Büttgen, 2012). De plus, Greening et Turban (2000) cités par Lis, (2012), affirment que les organisations reflétant des images fortes d'intégration de pratiques RSE, sont plus attractives que celles pour lesquelles ce n'est pas le cas (Lis, 2012).

Selon Kramar (2014), une partie de la littérature en GRH durable aborde le fait que les pratiques de gestion des ressources humaines vont influencer l'ampleur avec laquelle les

personnes vont être attirées par une organisation, pour y travailler ou pour en acheter des produits ou services. Dans notre cas, nous avons rencontré 7 articles utilisant cette théorie dans l'analyse du sujet.

4.3.8 Person-Organisation fit

Les recherches de Cable et Judge (1996) ont indiqué que la congruence entre la perception des valeurs d'une organisation et les valeurs individuelles d'un chercheur d'emploi influence le choix de l'employeur. Cette congruence est ce que les auteurs appellent « Person-organisation fit ». Sur base de ceci, App, Merk et Büttgen supposent que les chercheurs d'emploi ont tendance à s'identifier à des organisations partageant leurs valeurs et les faisant transparaître au moyen de leur culture d'entreprise. Vihari et Rao (2018) ajoutent qu'afin de se préserver personnellement, ils rechercheront une organisation dont les pratiques de GRH auront une approche basée sur la substance. Ces suppositions mènent alors à la conclusion que l'intégration de GRH durable dans les organisations aura pour conséquence fidélité et attractivité, offrant un avantage compétitif (App, Merk et Büttgen, 2012 ; Vihari et Rao 2018).

4.3.9 Ability, Motivation and Opportunity

Boxall & Purcell (2003) cités par Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) postulent que lorsque les pratiques de GRH sont conçues afin d'améliorer la capacité, la motivation et les opportunités des employés à contribuer, des résultats performants s'ensuivront.

Le modèle Capacité, Motivation et Opportunités (AMO) est un modèle multidimensionnel visant à améliorer les résultats durables pour les organisations, et ce sur base des trois facteurs expliqués par (Chams, García-Blandón, 2018) :

- La capacité de s'engager et contribuer à diverses activités durables afin de favoriser une atmosphère écologique sur le lieu de travail, mais également en dehors de celui-ci ;
- Une motivation poussant aux activités sociétales par les employés ainsi que les organisations, par exemple au niveau de l'employé, montrer de la proactivité avec des initiatives écologiques, et pour les organisations, récompenser ceux-ci ;
- L'opportunité de fournir aux employés un lieu de travail décent, de leur proposer un support organisationnel encourageant les attitudes écologiques et le volontariat.

La littérature liant Sustainability et HRM utilisant ce concept, cherche à déterminer la manière dont la GRH peut créer des pratiques destinées à développer les capacités, favoriser la motivation et offrir l'opportunité de contribuer à l'atteinte des objectifs de durabilité (Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019).

4.4 Rôles de Sustainable HRM

Profondément ancrés dans la littérature (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018b), Nous avons dégagé deux approches prépondérantes et complémentaires au rôle de la gestion durable des ressources humaines.

D'une part, la GRH est vue comme un moyen de contribuer au développement durable (Cohen, Taylor et Muller-Camen, 2012, cités par Ehnert et Harry, 2012), tâche qu'ils qualifient notamment de rôle externe. Provenant du lien entre l'organisation et son environnement économique et social, cette mission agit ainsi au niveau macro (Ehnert et Harry, 2012).

D'autre part, la littérature lui confère l'œuvre de produire des systèmes durables de GRH elle-même, c'est-à-dire un rôle interne au niveau micro (Ehnert et Harry, 2012), visant la durabilité des employés.

La GRH durable est de ce fait conceptualisée de différentes manières (Kramar, 2014), certains auteurs ne mentionnant que le rôle interne ou externe, et d'autres les deux.

Notre RSL nous a cependant permis de constater et d'extraire ce qu'il nous semble opportun de qualifier d'un troisième rôle : la réduction et la lutte contre les externalités négatives (Mariappanadar, 2012a). Ce que nous interprétons comme un troisième rôle à Sustainable HRM découle de ce fait directement du framework présenté quelques pages plus haut.

Dans cette section, nous allons ainsi successivement développer ces trois rôles identifiés.

4.4.1 Contribution à la durabilité organisationnelle et au développement durable

Cette première approche consiste en l'adoption de pratiques de GRH permettant d'influencer le comportement des individus et groupes d'individus en vue du développement d'attitudes cohérentes avec la perspective de développement durable (Macke et Genari, 2018). Il s'agit ainsi du rôle « externe » de la GRH durable, « opérationnel » (Chams et García-Blandón, 2018), ou encore de « support stratégique (Podgorodnichenko, Edgar, McAndrew, 2019).

Le but est de pratiquer la GRH de manière à inculquer aux employés des comportements durables. Certaines pratiques telles que des formations et programmes de connaissances sur le développement durable, l'incorporation des objectifs de développement durable dans les pratiques d'évaluation et de récompense des employés, la création d'un climat et d'une culture organisationnelle favorisant un contexte durable, une gestion de la diversité, une bonne communication interne et un support organisationnel, ont donc le pouvoir de promouvoir et d'influencer ces comportements (Jabbour and Santos, 2008; Cohen, Taylor et Muller-Camen, 2012; Yang, Colvin et Wong, 2013, cités par Macke et Genari, 2018).

Pellegrini, Rizzi et Frey (2018) proposent une série de comportements durables d'employés permettant de contribuer à ces objectifs. Parmi ceux-ci, ils citent par exemple une attitude positive en ce qui concerne la diversité sur le lieu de travail, une implication proactive dans des actions environnementalement responsables, et autres initiatives écologiques (Pellegrini, Rizzi et Frey, 2018). Ces auteurs démontrent par les résultats de leur étude que lorsque des organisations montrent leur engagement envers la durabilité et lorsque ses représentants y accordent de la valeur et la promouvant, les employés montrent une tendance à s'engager plus facilement dans ce que l'on appelle la durabilité « in-role » et « extra-role », c'est-à-dire le comportement durable dans le cadre de leur travail, mais aussi en dehors de celui-ci. Nous comprenons dès lors l'importance du rôle de la GRH dans la promotion de ces comportements durables.

À cette fin, les organisations désireuses de promouvoir ce type de comportement ne peuvent pas se limiter à la récompense de ceux-ci, mais doivent également les supporter, par exemple avec des formations (Pellegrini, Rizzi et Frey, 2018). Wikhamn (2009) ajoute également que ceci doit se faire au moyen de stratégies long-terme, afin de stimuler la stratégie de durabilité de l'entreprise.

Ce rôle est également appelé « rôle de support stratégique » par Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) dans leur récente revue de littérature. Ceux-ci ajoutent également que, étant donné leur fonction dans le recrutement, la sélection, la récompense et la gestion de la performance des employés, les professionnels de la GRH ont de grandes possibilités de contribution au support des objectifs de durabilité et de RSE des entreprises. Dans leur article, Chams et García-Blandón (2018) affirment que la GRH peut avoir un impact direct dans l'atteinte de six des SDGs (3, 5, 8, 10, 12, 17).

Cette revue de littérature systématique a ainsi analysé 23 articles abordant ce rôle pour la GRH durable, dont 6 se concentrant uniquement sur celui-ci, les autres le reconnaissant parmi deux ou trois rôles différents.

4.4.2 Conception et mise en place de systèmes durables de gestion des ressources humaines

Ce que nous qualifions des systèmes durables de ressources humaines, sont les pratiques permettant de préserver les employés, en promouvant notamment leur bien-être.

Ce second rôle « interne », « managérial » (Chams et García-Blandón, 2018), ou encore de « d'avocat des employés » par (Podgorodnichenko, Edgar, McAndrew, 2019) centralise son attention sur la durabilité des systèmes de GRH en eux-mêmes.

Celui-ci, partiellement introduit par, et se superposant en quelque sorte à une littérature plus ancienne dédiée aux « Sustainable Work Systems » (Ehnert et Harry, 2012), vise notamment des objectifs tels que le maintien d'une main-d'œuvre productive et en bonne santé (Ehnert et Harry, 2012 ; Wikham, 2019).

En effet, avec l'accroissement des problèmes de santé liés au travail d'une part, et la dépendance intensifiée des organisations à une main-d'œuvre qualifiée et de haute qualité d'autre part, la survie de corporations dépend de plus en plus de systèmes durables de GRH (Ehnert et Harry, 2012).

Sans se limiter à la perspective des organisations, les pratiques de GRH doivent désormais de concentrer sur les besoins des employés, mais également de leur famille (App et Büttgen, 2016 ; Macke et Genari, 2018), sans donc s'arrêter à des pratiques en passe avec les réglementations, et en se concentrant sur les intérêts des parties prenantes internes et externes (Macke et Genari, 2018). Le bien-être doit ainsi figurer dans les listes des objectifs à part entière, celle-ci ne pouvant plus se restreindre à la seule productivité. Ce rôle est ainsi en opposition avec l'approche basée sur les ressources discutée par Barney (1991).

Enfin, certains résultats très régulièrement cités dans la littérature, représentant les idéaux à atteindre pour ces systèmes durables de GRH, sont notamment le bien-être (Järlström, Saru et Vanhala, 2016), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers, 2014), la santé des employés (Ehnert et Harry, 2012), la réduction du stress (App et Büttgen, 2016), la motivation (Díaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez, 2018) et la satisfaction et implication (Macke et Genari, 2018).

Enfin, de nombreux auteurs (p. ex. Macke et Genari, 2018) mentionnent notamment des pratiques durables pour les employés telles que les formations et le développement des opportunités, la gestion de carrière, les lieux de travail démocratiques ou encore l'implication

et la participation des employés. Cette liste non exhaustive sera développée dans la section 4.2.4.2, dédiée aux pratiques durables de GRH identifiées dans la littérature.

Dans la littérature, ce second rôle est plus largement discuté. Nous avons ainsi étudié 41 articles se penchant sur des systèmes plus durables des GRH ou de pratiques de GRH. Ainsi, il s'agit du rôle le plus largement représenté dans la littérature étudiée.

4.4.3 Réduction des externalités négatives sur la société

Certains auteurs (Mariappanadar et Kramar, 2014 ; Mariappanadar, 2016 ; De Prins, Stuer et Gielens, 2018 ; Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019) semblent depuis peu considérer la lutte contre les externalités négatives, tant sur les employés que sur leur entourage et les communautés comme un rôle de la GRH durable à part entière. C'est ce que Podgorodnichenko, Edgar, McAndrew (2019) dénomment de leur côté « le rôle de support social ».

Tout d'abord, nous avons décidé d'analyser la réduction des NEs comme un rôle à part entière, tant cette approche est importante et possède un corps de littérature cohérent. De plus, l'un des objectifs de la GRH durable est défini dans la littérature comme la réduction des externalités négatives des pratiques de GRH, ou encore la réduction des nuisances induites par les pratiques de GRH, touchant les employés et leur famille (Mariappanadar, 2016).

Mariappanadar (2012b) insiste sur le fait que, dans les organisations à but lucratif, les externalités négatives émanant de pratiques de GRH (p. ex. l'intensification du travail, l'incertitude des tâches, la surveillance déplacée, les évaluations injustes et abusives, les restructurations, les contrats à durée déterminée, le travail externalisé) seront toujours présentes. Il affirme ainsi d'une part que le rôle des RHs est d'évaluer si ces nuisances sont à un niveau soutenable pour les employés et la communauté, afin que les premiers puissent continuer à produire des contributions positives sur les seconds. D'autre part, il argue que cette approche a pour mission d'atténuer et éliminer les facteurs de stress provoqués par ce type de pratiques.

La lutte contre les externalités négatives visant ainsi la durabilité de la société, mais également des individus, le facteur humain sur lequel insiste Pfeffer (2010) est ainsi central à l'atteinte des objectifs de ce rôle. De ce fait, ce il semble à première vue identique au rôle précédent. Cependant, le premier met l'accent sur la promotion de pratiques GRH permettant notamment d'améliorer le bien-être des employés, tandis que celui-ci se donne pour mission de diminuer les externalités négatives résultant des pratiques de GRH.

En effet, les pratiques parfois nécessaires, ou celles qui régulièrement utilisées à des fins de soutien des objectifs organisationnels financiers (p.ex. les restructuration et diminution de personnel, la sous-traitance, l'utilisation de contrats à durée déterminée, d'emploi à temps partiel) peuvent provoquer des effets indésirables tels que des incapacités de travail, des burnout ou d'autres problèmes de santé (Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat, 2017). Mariappanadar (2003) a de ce fait par exemple étudié les effets néfastes des licenciements sur les employés et leur entourage, et par la suite, les externalités négatives liées à l'intensification du travail (Mariappanadar, 2012a).

Ainsi, les articles abordant ce troisième rôle insistent sur l'importance de développer des pratiques diminuant les effets négatifs liés aux objectifs organisationnels sur les employés, leur famille, les communautés, et donc sur la société (Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019).

En définitive, ce rôle émergent, bien que largement moins plébiscité dans la littérature, ne semble transparaître clairement que dans 10% des 80 articles étudiés, les externalités négatives étant, elles, mentionnées dans 25% de ceux-ci.

4.5 Pratiques de gestion durable des ressources humaines

Cette revue de littérature systématique a dévoilé une pléthore de pratiques ayant pour objectif d'augmenter la durabilité de la GRH et pour accomplir ses différents rôles. Près de 70% des articles analysés mentionnent d'ailleurs des pratiques de GRH durable. Certains auteurs font d'ailleurs de l'étude des pratiques de GRH durable un objectif de recherche empirique (Widarman et Sanny, 2016 ; Ibrahim, 2017 ; Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018a). D'autres auteurs étudient également certaines pratiques séparément. Ainsi, Jepsen et Grob (2015) se penchent sur la durabilité dans le recrutement et la sélection, Gehrels et Suleri (2016) étudient la diversité et l'inclusion dans l'industrie hôtelière, et De Vos et Van De Heijden (2017) analysent théoriquement les carrières durables (« sustainable careers »). Un article de Mejías, Garrido et Pardo (2015) présente de plus une étude de cas avec l'implémentation de pratiques durables de GRH dans l'entreprise espagnole INDITEX, important producteur et exportateur mondial de prêt-à-porter notamment.

Selon Mariappanadar (2012b), les pratiques telles que la sélection, la formation, la gestion de la performance de l'employé, la récompense, la gestion de carrière sont pratiquées dans la GRH traditionnelle afin d'évaluer la quantité de travail fournie par les employés, et s'en défaire lorsqu'ils sont identifiés comme incapables de s'adapter à l'augmentation de la charge

de travail en montrant notamment de l'inefficacité ou des signes de problèmes de santé liés au travail. La GRH est dans ce cas plus préoccupée par les coûts des liés au personnel (Mariappanadar, 2012b) que par leur bien-être. Nous allons voir que ce type de pratiques font partie de celles que nous avons identifiées dans la GRH durable, cependant, l'objectif ici étant d'obtenir des résultats durables pour les individus, tels que la satisfaction des employés (Macke et Genari, 2018), leur motivation et rétention (Parakandi et Behery, 2016), leur loyauté et leur implication (Nyamed, 2013), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Ibrahim et Rahman, 2017), le bien-être et la qualité de vie (Macke et Gernari, 2018), mais aussi le maintien de l'avantage compétitif (Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez, 2018).

Dans l'identification des pratiques, nous avons procédé à une différenciation entre les pratiques relevées dans la littérature dans le cadre de trois rôles proposés pour Sustainable HRM.

Ainsi, les pratiques identifiées dans la littérature, au sujet des deux premiers rôles, ont été inventoriées dans des tables, respectivement le tableau 6 pour les pratiques contribuant à la durabilité organisationnelle et au développement durable, et le tableau 7 pour les pratiques liées à la conception et mise en place de systèmes durables de gestion des ressources humaines.

Dans ces deux tableaux, la colonne de droite est peuplée au moyen des pratiques proposées dans la littérature, pour le rôle correspondant. En ce qui concerne la colonne de gauche, elle présente des catégories pour ces pratiques de GRH durable.

Il est à noter que ces classifications sont des propositions émises à la suite de ce travail de recherche, et qu'elles ont été conçues afin de pallier l'importante quantité de pratiques identifiées. De plus, des tableaux similaires sont repris en annexe, afin de présenter les sources bibliographiques utilisées pour ces identifications. Dans ces tableaux (6(bis) et 7(bis)) présents respectivement dans les annexes B et C, la colonne de droite initialement peuplée par les pratiques, est remplacée par un inventaire des sources ayant mentionné celles-ci. Voici ci-dessous un exemple de tableau (cf. tableau 5) disponible dans l'annexe.

Tableau 5. *Exemple de tableau de référencement des sources liées aux pratiques*

Développement des employés	p. ex. De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Diaz-Carrion,
----------------------------	--

	López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Mejías, Garrido et Pardo (2015)
--	---

4.5.1 Pratiques contribuant à la durabilité organisationnelle et au développement durable

Dans le tableau ci-dessous, nous allons présenter les pratiques de gestion durables des ressources humaines relevées dans la littérature dans le cadre du rôle externe. En annexe, nous exposerons également un tableau comprenant d'un côté les pratique ou catégories de pratiques, et de l'autre, les auteurs les ayant abordées ou mentionnées.

Tableau 6. *Pratiques contribuant à la durabilité organisationnelle et au développement durable*

Thèmes	Pratiques
Récompense	Rewards for sustainable behaviour
Droit de l'homme	Human rights promotion, human rights in supply chain
Philanthropie	Employee volunteering promotion, mechanisms for employee volunteering, philanthropic organisational activities
Processus	Supply chain sustainability, inclusion on environmental management activities
Développement des employés	Training employees on sustainability, on environmentally friendly solutions (recycling, sorting, saving water and electricity, cleaning the environment, etc.)
Culture	Promoting sustainable behaviours, sustainable values, culture supporting sustainability

Les pratiques que nous avons le plus rencontrées dans la littérature concernant ce second rôle sont : les récompenses liées aux comportements durables, la promotion du comportement

durable au travers des valeurs et de la culture durables et les formations des employés au sujet du développement durable (Cf. tableau 6(bis), annexe C).

4.5.2 Pratiques liées à la conception et mise en place de systèmes durables de gestion des ressources humaines

De manière similaire, voici ci-dessous un tableau exposant les pratiques liées au rôle interne de Sustainable HRM, un tableau plus détaillé étant disponible dans les annexes.

Nous remarquons ainsi d'une part qu'une quantité bien plus élevée de pratiques sont abordées, mais également qu'une plus grande quantité d'auteurs les ont proposées et discutées dans leurs articles. Ce résultat au sujet des pratiques est cependant logique et en ligne avec le constat émanant de l'analyse des rôles de Sustainable HRM.

Tableau 7. *Pratiques liées à la conception et mise en place de systèmes durables de gestion des ressources humaines*

Thèmes	Pratiques
Développement des employés	Learning and development, training and development, lifelong learning, career development, career management, talent management, Mentoring programs
Gestion de la Performance	Performance evaluation, performance appraisal, performance management
Santé et sécurité	Health promotion, safety promotion, keeping employees fit, stress management
Sécurité de l'emploi	Job security, lifelong employability, responsible layoff
Communication	Open communication, effective communication
Rémunération et récompense	Fair remuneration, compensation, reward system
Flexibilité	Flexible work arrangements, part-time,

Participation des employés	flexible hours, teleworking, homeworking, worktime reduction, flexible shifts, etc.) Employee participation, employee involvement, employee voice, employee engagement
Diversité	Diversity management, diversity promotion, equal opportunities, opportunities for women
Transparence	Non-financial reporting, transparency, communication
Conditions de travail	Improving working conditions, industrial relations, social dialogue
Culture	Establishing a favourable climate for sustainability, values, organisational climate
Standard légaux	Standards implementation and compliance
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Supporting work-life balance
Bien-être de l'employé	Promoting employee well-being
Allocation des ressources humaines	Staffing, planning
Attraction et rétention	Attraction and retention according to organisational values
Congé maternité et paternité	Maternity leave, paternity leave
Recrutement et sélection	Recruitment and selection according to organisational values
Attention et support aux employés	Care for employees, providing support to employees
Bénéfices sociaux	Social benefits, health care plan
Respect envers les employés	Respect for employees, trust
Cadre de travail	Building harmonious work places
Éthique et gouvernance	Ethics and governance

Parmi toutes ces pratiques, les plus citées dans la littérature sont liées aux thèmes suivant : le développement des employés, la santé et la sécurité, le bien-être, l'équilibre vie privée – vie

professionnelle, la rémunération et la récompense, la diversité et enfin la participation des employés (Cf. tableau 7(bis), annexe D).

4.5.3 Pratiques permettant de réduire les externalités négatives sur la société

En ce qui concerne les pratiques liées à la réduction des externalités négatives, elles ne sont que très brièvement abordées dans la littérature. Ce constat paraît relativement étonnant, car, comme mentionné par Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019), les études qui abordent la GRH durable au travers de la théorie des externalités négatives ou qui définissent leur limitation tel un rôle à part entière de Sustainable HRM, mettent l'accent sur l'importance de développer et d'adopter des pratiques durables de GRH.

Ainsi, Mariappanadar (2012a) cite la flexibilité, Mariappanadar et Aust (2017) proposent de contrôler la charge de travail, ou encore un support pour la famille des employés, Au et Ahmed (2014) suggèrent plus vaguement des pratiques permettant d'équilibrer vie professionnelle et vie privée, également défendues par Mariappanadar et Aust (2017), en plus de la flexibilité. De leur côté ; Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) ayant procédé à une revue de littérature, ils mentionnent plusieurs pratiques extraites de leurs sources telles que le fait d'aider les employés à se familiariser avec l'organisation, le support de l'employabilité des employés par la formation tout au long de la carrière, ainsi que le fait de s'assurer que, si des pratiques de sous-traitance de main-d'œuvre ou de temps partiels sont employées, la responsabilité sociale est respectée.

4.6 Identification des tensions paradoxales

Afin de pouvoir résoudre les tensions paradoxales, les organisations doivent, dans un premier temps, être capables de reconnaître la présence des différents objectifs et des contradictions qu'ils présentent (Hahn et al., 2014).

La tâche entreprise dans cette section a été, jusqu'à maintenant, peu accomplie dans la littérature en GRH durable, l'identification des tensions paradoxales émanant de sa pratique. Cette mission est particulièrement pertinente au vu des rôles et objectifs potentiellement antagonistes de Sustainable HRM notamment présentés par Ehnert (2009). À titre exemplatif, cette RSL a identifié 21 articles mentionnant ou exemplifiant les tensions paradoxales.

Il est important de mentionner que dans le cadre de cet inventaire, aucune distinction n'a été opérée entre tensions paradoxales, dualités et ambiguïtés.

Podgorodnichenko et al. (2019) ayant d'ores et déjà ostensiblement tenté de déterminer et catégoriser ces tensions durant leur récente revue de littérature, la première section sera destinée à un résumé de leurs trouvailles, et les suivantes exposeront les résultats de la présente RSL.

4.6.1 Les paradoxes d'appartenance et de réalisation (Podgorodnichenko et al., 2019)

Dans leur revue de littérature, ces auteurs classifient les tensions éprouvées par les professionnels de la gestion des ressources en deux catégories : « Paradox of belonging » et « Paradox of performing », respectivement les paradoxes de l'appartenance et de la réalisation. Il est intéressant de noter que ces types de paradoxes sont empruntés aux trois catégories proposées par Smith et Lewis (2011).

4.6.1.1 Le paradoxe d'appartenance (Podgorodnichenko et al., 2019)

Le paradoxe d'appartenance émane de la pluralité des rôles devant être investis de la part des praticiens de la GRH. Ils citent ainsi Watson (2007) et Wright (2008), ayant noté que les professionnels des RHs sont régulièrement guidés par le désir de sécuriser leur rôle dans l'organisation afin d'acquérir une certaine légitimité, en mettant l'accent sur leur rôle de partenaire stratégique et sur la valeur ajoutée à l'organisation et ses actionnaires. Ils constatent que ceci entraîne trop souvent une subjugation des intérêts des employés (Guest et Woodrow, (2012), et de ce fait, à une négligence du rôle d'avocat des employés, destiné à défendre et soutenir le bien-être de ceux-ci.

Enfin, les rôles d'avocat des employés ainsi que le rôle de support social (réduction des NEs) devenant plus saillants dans un contexte de GRH durable, ils affirment qu'il est d'autant plus complexe pour les professionnels des RHs de négliger le rôle d'avocat des employés (Podgorodnichenko et al., 2019).

4.6.1.2 Le paradoxe de réalisation (Podgorodnichenko et al., 2019)

Le paradoxe de la réalisation naît de la complexification du rôle de partenaire stratégique en lui-même, cela étant dû à la pluralité d'objectifs organisationnels (économiques, sociaux, environnementaux) auxquels doivent contribuer les professionnels des RHs des organisations ayant adopté un programme durable.

Ainsi, des objectifs économiques, sociaux et écologiques créent des tensions et contradictions (Hahn, Pinkse, Preuss et Figge, 2015 ; Hahn, Preuss, Pinkse et Figge, 2014) pour les professionnels des RHs, ne pouvant de ce fait plus se cantonner à ce rôle de partenaire stratégique.

Par exemple, ils citent que la croissance économique a une tendance à diminuer les ressources naturelles, ou encore que le respect des droits humains et des droits des employés entraîne une augmentation significative des coûts et des difficultés de faisabilité économique. Ainsi, les professionnels de la GRH ayant pour rôle de supporter les différents objectifs organisationnels, ils devront considérer la manière dont les différentes pratiques de GRH durable seraient susceptibles de soulager ces tensions.

4.6.2 Tensions paradoxales identifiées dans cette SLR

L'objectif de cette sous-partie est de faire un compte rendu des différentes tensions mentionnées dans la littérature, permettant par la même occasion d'évaluer l'ampleur avec laquelle celles-ci y sont reconnues et étudiées.

Afin de présenter les résultats de la recherche de tensions dans cette SLR, celles-ci seront présentée dans 6 catégories représentant différentes perspectives :

1. Les tensions liées aux dimensions de la TBL ;
2. Les tensions liées aux parties prenantes ;
3. Les tensions temporelles et géographiques ;
4. Les tensions liées aux pratiques ;
5. Les tensions liées aux rôles des professionnels des RHs ;
6. Les ambiguïtés dans le rôle des employés.

4.6.2.1 Les tensions entre dimensions de la TBL

Les tensions les plus rencontrées au cours de cette RSL émanent des objectifs antagonistes liés aux trois dimensions de la TBL. À ce sujet, Bush (2018) mentionne qu'il y a de fortes chances que des tensions conséquentes existent entre celles-ci, différents objectifs organisationnels pouvant se trouver en concurrence directe, et produisant des attentes incompatibles. Ehnert (2009) cité par Kozica et Kaiser (2012), affirme d'ailleurs que le caractère paradoxal du développement durable émerge principalement des différentes logiques économiques et éthiques. De leur côté, Hahn et Figge (2011) cités par Ehnert et

Harry (2012), indiquent que des paradoxes, dilemmes et tensions apparaissent lorsque des pratiques et stratégies sont négligées, principalement dans le cas où l'efficacité est en jeu.

Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b) décident également d'aborder ces tensions dans leur étude, en citant Ehnert (2006), affirmant la présence de contradictions potentielles entre les objectifs économiques, écologiques et sociaux, auxquelles la GRH peut être confrontée. Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b) posent ainsi l'exemple de certaines organisations ayant besoin d'employés disponibles 24h sur 24, pratique en forte contradiction avec l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il y a de ce fait des tensions entre l'exploitation (l'efficacité) et le maintien (l'orientation vers la substance) des ressources humaines.

Bush (2018) estime que ces tensions peuvent empiéter sur la qualité et la quantité d'actions stratégiques de la part des organisations, les menant à des états d'inaction. Il suppose que ceci entraînerait des obstacles pour celles qui tenteraient d'accomplir les objectifs individuellement. Il mentionne enfin que, selon la théorie des identités multiples, chaque dimension de la TBL peut être vue comme une identité, pouvant être synchronisée ou alors en conflit avec une autre identité, leur interaction pouvant être néfaste pour l'organisation.

4.6.2.2 Les tensions liées aux parties prenantes

Sustainable HRM portant sur une perspective multilatérale plutôt qu'un objectif exclusivement stratégique, cette nouvelle discipline reconnaît notamment que « ce que l'employeur veut » n'est pas toujours « ce que les employés désirent » ou encore « ce que la société et les parties prenantes extérieures attendent » (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, Segers, 2014).

À première vue, cette seconde catégorie semble fortement similaire à la catégorie précédente, car nous parlons ici toujours de tensions liées à différents objectifs contradictoires, afférant potentiellement à différentes dimensions de la durabilité. Cependant, la différence, ici, réside dans la perspective.

Au-delà du fait que les processus de GRH et de GRH durable peuvent avoir des impacts négatifs pour certaines parties prenantes, et positifs pour d'autres (Kramar, 2014), les différentes parties prenantes peuvent également avoir des objectifs différents. Kramar (2014) mentionne de ce fait qu'afin de faire face aux objectifs de la durabilité et prendre des dispositions par rapport à ceux-ci, les organisations et leurs membres doivent tenir compte d'une variété de parties prenantes qui auront des perspectives et des valeurs différentes.

Ainsi, Bush (2018) parmi d'autres relève notamment une tension entre les objectifs financiers des actionnaires et l'investissement dans la responsabilité sociale et dans le capital humain, pour la société et les individus. En effet, outre le fait que les objectifs appartiennent à deux dimensions différentes, ce sont des demandes profitant à deux parties prenantes.

À titre d'exemple, nous pouvons de ce fait par exemple citer les impératifs environnementaux revendiqués par les consommateurs, réduisant profondément la rentabilité pour les propriétaires (Bush, 2018).

Díaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017) adoptent une vision similaire en reprenant l'idée de McWilliams et Siegel (2011), selon laquelle des dissonances et tensions sont perçues par les différentes parties prenantes d'une organisation, tels que les employés, les gouvernements et les communautés.

Enfin, d'un point de vue empirique, Colbert et Kurucz (2007) indiquent d'ailleurs que dans de nombreux échanges issus de leur enquête, les groupes de parties prenantes sont décrits comme des entités présentant des besoins mutuellement exclusifs.

4.6.2.3 Les tensions temporelles et géographiques

Comme mentionné précédemment, l'une des caractéristiques de la GRH durable est la perspective à long terme (Ehnert, 2009).

De plus, en Sustainable HRM, les investissements du présent doivent être justifiés en prenant en compte les besoins des générations futures, cependant lorsque la survie de l'organisation est en péril, le futur peut être superflu (Ehnert et Harry, 2012).

Lis (2012) affirme que ceci crée une tension permanente dans le chef des pratiques de la GRH, notamment entre le profit à court terme et la survie à long terme.

Les organisations font dans ce cas face à une tension temporelle, mais également une tension entre différentes parties prenantes : les employés dont la continuité de l'emploi est menacée et les actionnaires dont le capital est en péril.

Pour Kozica et Kaiser (2012), la tension entre l'efficacité et le maintien des ressources humaines, mentionné plus haut, et celle entre l'efficacité à court terme et le maintien long terme, possède une perspective temporelle.

Enfin, pour Ibrahim et Rahman (2017), présentent un tout au type de tension temporelle. Ils citent ainsi l'effet de l'écart générationnel entre les employés d'une organisation pouvant avoir pour conséquence de tuer l'innovation et de ce fait, d'en décroître la durabilité.

Un autre sujet important selon nous pour la GRH durable est son aire d'activité géographique. En effet, est-ce que, dans le cas d'une délocalisation ou d'activités à l'étranger, les RHs doivent avoir les mêmes attentes ?

Ehnert et Harry (2012) posent ainsi la question de l'application de la GRH durable dans les pays en voie de développement par les PME y ayant des activités. Elles peuvent ainsi y faire face à des tensions dans leur chaîne d'approvisionnement (Ehnert et Harry, 2012).

De leur côté, Rehu, Lusk et Wolff, (2006), font une constatation similaire par rapport aux attentes des employés, dépendant du contexte institutionnel. Ainsi, une multinationale ayant son siège social en Allemagne, mais également active dans un pays tel que la Chine pourrait avoir des réactions et attentes différentes par rapport à ses pratiques durables de GRH, dans ces deux pays.

4.6.2.4 Les tensions liées à la flexibilité et aux pratiques de GRH durable

L'utilisation de pratiques de GRH durable en elles-mêmes peut provoquer des tensions paradoxales. C'est en tout cas ce que nous avons pu relever dans le cadre de ce travail.

En premier lieu, nous pouvons par exemple citer le fait que la responsabilisation des employés, pratique offrant plus d'autonomie, de responsabilité, et accordant de la confiance au personnel, peut avoir des effets négatifs (Kozica et Kaiser, 2012). Une différence peut en effet apparaître entre l'effet attendu d'une pratique, et le résultat obtenu.

En ce sens, les frameworks des négatives et des paradoxes peuvent être interreliés. En effet, les externalités négatives résultent de pratiques de GRH et de GRH durable, destinées notamment à améliorer le bien-être. Cependant, des pratiques telles que la flexibilité ou les responsabilités n'ont pas toujours l'effet escompté. Cette dernière étant une pratique très importante en GRH stratégique et en GRH durable, elle est pourtant contestée pour ses effets néfastes (Kozica et Kaiser, 2012).

C'est par exemple le cas de certains employés pratiquant le télétravail, qui semblent penser qu'ils doivent dans ce cas travailler plus que s'ils travaillaient depuis le bureau de l'entreprise (Mariappanadar et Kramar, 2014). C'est ce que Hochschild (1997) et Hyman, Scholarios et Baldry (2005) cités par Mariappanadar (2012b) retirent de leurs études, en découvrant respectivement que simultanément, plus de flexibilité chez les employés peut diminuer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tout en augmentant le stress, les heures de travail et l'épuisement. Ceci peut donc être contraire à ce qui est désiré lors de l'implémentation de ce type de pratiques. Un constat similaire a enfin été réalisé par Arakandi

et Behery (2016), surpris de témoigner du fait que dans 80% des entreprises étudiées dans leur recherche empirique, les employés percevaient suspicieusement voire même négativement les initiatives supposées promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, surtout en période de récession.

Tout ceci permet de constater que, d'une part certaines pratiques peuvent avoir l'effet inverse de celui désiré (teletravail), et d'autre part, que l'interprétation de l'introduction de certaines pratiques durables (promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) peut être perçue négativement.

En second lieu, des tensions peuvent également émerger entre deux pratiques de GRH ayant pour objectif d'améliorer la durabilité. Ainsi, Järnlström, Saru et Vanhala (2018) pointent le fait que réconcilier les pratiques de planning des RHs avec leur besoin de flexibilité peut être un challenge important.

Ces auteurs proposent également un autre exemple : l'importance de la communication ouverte et honnête, qui n'est pas toujours rendue possible lorsque les organisations veulent respecter les réglementations.

Enfin, Savanevičienė et Stankevičiūtė (2017) déterminent également une tension dans le cadre de l'achat de talents externes (tel que le recours à des consultants) lors de la recherche des compétences particulières. Ainsi, cette pratique peut provoquer de la frustration chez les employés lorsque les organisations achètent des talents externes correspondant à ce qu'ils recherchent, cela étant souvent critiqué en raison du coût que cela implique, le barrage que cela peut imposer à l'évolution de la carrière des employés. De ce fait, une seule pratique (la flexibilité, avec un objectif économique) peut avoir un effet économique positif d'une part (adaptation à l'incertitude du marché), et social négatif (barrage à l'évolution de la carrière), d'autre part.

Ils insistent ainsi sur le fait que la GRH doit ainsi se concentrer sur les tensions dans le domaine du recrutement et de l'attraction des employés.

4.6.2.5 Les tensions liées aux rôles des professionnels des RHs

Les tensions peuvent également émaner entre les différents rôles des professionnels des RHs. En effet, portant plusieurs casquettes et poursuivant de nombreux objectifs à la fois, il est facile de concevoir que des tensions puissent émerger entre ces différents rôles.

Selon Wilkinson, Hill et Golan (2001) cités par Macke et Genari (2018), des tensions émanent du fait de devoir balancer les intérêts des différentes parties prenantes tout en préservant un

environnement de travail durable pour les employés. Ils pensent ainsi que les organisations devraient se concentrer à la fois sur des ressources humaines durables, viser le profit et la survie de l'organisation, et rencontrer les besoins et aspirations des employés.

En analysant les tensions sous cette perspective, nous nous rendons compte qu'ils doivent, d'une part, démontrer leur contribution aux objectifs financiers par la réduction des coûts, et d'autre part, promouvoir et améliorer le bien-être des employés au travers de pratiques durables de GRH et de programme d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Kramar, 2014). De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018) font un constat similaire, en mentionnant la difficulté pour les employés des ressources humaines de balancer l'aspect financier de la GRH avec celui lié à la durabilité et à la RSE. Lis (2012) et Vihari et Rao (2018) mentionnent également le fait que les gestionnaires des RHs se trouvent en constante tension entre la promotion d'objectifs à court terme et à long terme. Enfin, De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers (2014) reconnaissent également la confrontation des professionnels de la GRH à ces tensions, et insistent sur l'importance et les aborder positivement et de manière proactive, sans ignorer ces tensions ni se laisser paralyser par la crainte des dynamiques naissantes.

4.6.2.6 Les ambiguïté de rôle des employés

Là où Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) ont identifié des ambiguïtés et contradictions dans le rôle des professionnels de la GRH, nous avons décidé d'également les aborder de la perspective des employés des organisations. De fait, nous avons trouvé que Aust, Brandl et Keegan (2015) cités par Macke et Genari (2018), ont identifié des tensions dans le chef des employés, notamment entre les objectifs de performance qui leur sont fixés et leurs buts personnels liés à l'organisation.

Dans un ordre idée similaire, Bush (2018) prend la perspective des employés et identifie qu'en mettant l'accent sur la GRH durable et en introduisant et promouvant TBL, des conflits et des ambiguïtés de rôle peuvent apparaître pour plusieurs raisons :

- Une disparité entre les standards de l'employé et les attentes de l'employeur ;
- Une différence entre les exigences du travail et le temps disponible de l'employé ;
- Une diversité de rôles à endosser, requérant parfois des comportements incompatibles, et provoquant des incertitudes quant à leurs devoirs et à leurs objectifs individuels ;
- Une différence au niveau organisationnel en ce qui concerne ce qui est attendu de l'employé, et ce qui lui est demandé.

Selon Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964) cités par Bush (2018), ce conflit de rôle peut apparaître lorsque des changements sont opérés dans l'environnement de travail, ou lorsque les comportements attendus des individus ne sont pas clairement expliqués ou articulés. L'une des conséquences de cette tension est de diminuer les chances qu'ils restent dans l'organisation (Bush, 2018). Il cite de plus que des recherches menées sur les conséquences du conflit de rôle indiquent une réduction de l'engagement, de la performance, de la satisfaction au travail, ainsi qu'une augmentation de la tension, de l'anxiété, et des burnout (Bush, 2018).

Afin d'illustrer ses propos, l'auteur donne notamment l'exemple d'un vendeur devant se rendre sur le site des clients. Celui-ci peut faire face à un conflit interne du fait qu'il lui est demandé de participer à des programmes de formations « vertes », ou de prendre part à des activités de « team building » sur le site de son entreprise, destinées notamment à améliorer le bien-être au travail, tout en devant rencontrer ses clients hors de ce site. C'est ainsi à l'employé de faire le choix du meilleur objectif selon lui : économique, environnemental ou social. De plus, ces choix exposent l'employé aux critiques d'autres collègues pouvant faire leurs calculs différemment. Un autre exemple toujours pour ce vendeur tient compte des quotas de vente nécessaires afin d'atteindre les objectifs économiques et la durabilité de son emploi, requérant un investissement temporel majeur, incompatible avec les objectifs sociaux et environnementaux. Enfin, Bush (2018) ajoute que ces différents objectifs augmentent le risque pour les organisations d'envoyer aux employés des messages contradictoires par rapport aux attentes qu'elles ont des employés.

4.7 Stratégies de coping identifiées

Comme mentionné au chapitre 2, l'un des objectifs de Sustainable HRM défini par Ehnert (2006) est de balancer les ambiguïtés et la dualité « l'efficacité – durabilité » sur le long terme.

Les dernières sections ci-dessous se consacrent de ce fait à l'extraction, dans les 80 articles étudiés, de potentielles stratégies de coping d'adaptation aux tensions induites par une approche durable de la GRH.

Pour ce faire, une structure semblable à celle de la précédente section sera employée. Ainsi, les résultats de Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) seront premièrement présentés, et ceux de cette RSL seront ensuite exposés.

Il est intéressant de mentionner que seuls Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019), Kozica et Kaiser (2012), et Bush (2018), proposent des stratégies de coping.

4.7.1 Stratégies identifiées par Podgorodnichenko et al. (2019)

En effet, Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) ont d'ores et déjà produit un travail très intéressant au sujet des stratégies d'accommodation des tensions paradoxales.

Ils ont, de fait, dégagé deux grandes approches développées ci-dessous : la « création d'un contexte organisationnel » et le « développement d'une approche holistique ».

4.7.1.1 Création d'un contexte organisationnel

La littérature étudiée par ces trois auteurs a suggéré que les meilleurs moyens pour développer des organisations durables sont le leadership, le développement des employés, la génération d'une culture, d'une structure et de processus organisationnels menant à une stratégie de RSE/durabilité. Ils affirment de plus que la GRH a été reconnue comme un mécanisme adéquat dans la sensibilisation des leaders aux tensions.

En effet, ils citent que la littérature actuelle, et notamment les études de Blakeley et Higgs (2014), Vickers (2005) et Williams et Turnbull (2015) proposent aux organisations des stratégies favorisant l'attraction et le développement des leaders partageant les valeurs organisationnelles, et les sensibilisant au caractère paradoxal de la durabilité.

Au niveau des employés, c'est au travers d'une culture organisationnelle imbibée des valeurs descendant de la durabilité et de la RSE que leur tendance éthique peut être intensifiée.

C'est ainsi au travers de pratiques telles que la communication interne, les programmes de formation et développement, ainsi que le recrutement ciblant des individus partageant les valeurs organisationnelles, que cette culture inspirante peut être établie (Colbert & Kurucz, 2007). Ils citent de plus d'autres pratiques que nous avons présentées précédemment, telles que notamment la promotion de la diversité et de l'inclusion, la sécurité de l'emploi, et la mise en valeur de la confiance, en insistant sur le fait que les pratiques de GRH durables en elles-mêmes ne permettent pas de résoudre les tensions, mais qu'elles la favorisent en renforçant la culture et le contexte organisationnel, ceux-ci permettant de les accommoder.

4.7.1.2 Développement d'une approche holistique

La seconde approche implique le développement des systèmes permettant d'équilibrer les tensions tenant aux différents rôles de la GRH, lui permettant ainsi d'accomplir plusieurs de ces rôles.

Ils citent notamment Arnaud et Wasieleski (2014) qui postulent que des pratiques se focalisant sur les besoins des employés (p. ex. la responsabilisation, l'enrichissement du job et la formation continue des employés) supportent à la fois leur développement personnel, leur sens de la dignité, mais également l'organisation dans l'atteinte de ces objectifs durables.

En se basant sur les études de Becker, Carbo et Langella (2010) et Becker (2011) selon lesquelles un traitement durable et responsable des employés (p. ex. les considérer comme des investissements à long terme) favorise l'atteinte des objectifs liés à la TBL, Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019) concluent ainsi que concevoir des pratiques soutenant différents rôles des RHs, la GRH peut contribuer à la concrétisation de ces différents objectifs reflétant la durabilité organisationnelle, s'adaptant de ce fait au paradoxe de la réalisation présenté en amont.

4.7.2 Stratégies d'adaptation identifiées dans la RSL

Peu d'auteurs ont abordé spécifiquement des stratégies d'adaptation face aux tensions paradoxales notamment présentées ci-dessus.

4.7.2.1 Proposition de Kramar (2014)

Kramar (2014) mentionne, par exemple, l'importance de l'acceptation de la tension et le développement des capacités requises afin de comprendre les différentes perspectives et modèles mentaux présents chez différentes parties prenantes. Il cite ainsi également Gao et Zhang (2006), énonçant trois compétences nécessaires : la négociation, la persuasion et la capacité à être empathique et à utiliser le dialogue.

4.7.2.2 Proposition de Kozica et Kaiser (2012)

De leur côté, Kozica et Kaiser (2012) proposent de recourir à la typologie de Poole et Van de Ven (1989), adaptée par Ehnert (2009) composée de quatre stratégies destinées à faire face aux tensions paradoxales. Ces stratégies sont :

- 1) L'opposition : accepter le paradoxe et l'utiliser de manière constructive.

Il est nécessaire d'être conscient des tensions paradoxales et des différentes perspectives antagonistes, afin d'adresser explicitement les tensions entre celles-ci ;

- 2) La séparation spatiale : clarifier les niveaux d'analyse.

Ceci signifie qu'il faut comprendre à quels niveaux se trouvent les différentes perspectives (p. ex., micro ou macro, individuelle ou sociétale), afin de pouvoir ensuite discuter la manière dont ils sont interreliés ;

- 3) La séparation temporelle : prendre le temps en compte.

Il est intéressant d'évaluer la perspective temporelle de la tension. Ainsi les auteurs affirment que ces perspectives sont habituellement l'orientation à court terme contre la perspective à long terme.

- 4) La synthèse : L'introduction de nouveaux termes afin de résoudre les tensions.

Ils indiquent qu'il est souvent nécessaire et possible de réconcilier les tensions paradoxales au moyen de l'introduction de nouveaux concepts ou nouvelles perspectives.

Selon ces auteurs, les tensions entre efficacité et orientation vers la substance de la GRH durable induites par les pratiques de GRH flexible (approche permettant notamment de rester compétitives dans un environnement dynamique et de s'adapter aux crises organisationnelles (Kozica et Kaiser (2012))), peuvent être analysées au moyen de la stratégie numéro 3 : la séparation temporelle.

En effet, en examinant cette tension au moyen d'une perspective temporelle, il en ressort que l'organisation peut bénéficier, à court terme, d'une réduction des coûts. Cependant, sur le long terme, un impact négatif sur les employés (et de ce fait, sur certains objectifs organisationnels), par exemple avec une augmentation du stress, des burnouts, de la motivation.

Ils abordent enfin le fait que les tensions entre les dimensions économiques et sociétales induites par la GRH flexible peuvent être abordée par la première stratégie : l'acceptation du paradoxe. Premièrement, ils indiquent que certaines conséquences négatives de la flexibilité (p. ex. le stress et l'absence de sécurité de l'emploi) ont des conséquences économiques et sociétales, et que ces effets négatifs sont déraisonnables. Accepter ce paradoxe signifie que l'on analyse et évalue les deux perspectives et donc la situation telle qu'elle est, mais également, ce que la situation devrait être. Ceci permet ainsi de faire la jointure entre ces deux aspects afin d'utiliser ce paradoxe de manière constructive pour les investigations futures.

4.7.2.3 Proposition de Bush (2018)

Enfin, Bush (2018) ayant étudié de manière théorique les tensions induites par les ambiguïtés de rôle chez les employés, a également proposé d'intéressantes méthodes permettant de les accommoder.

Il se sert ainsi que la théorie liée au principe de « Perceived Organizational Support » (POS), ou « support organisationnel perçu » afin d'aborder ces conflits. À ce sujet, il mentionne que le POS a été largement identifié, notamment par exemple par Rhoades et Eisenberger (2002), comme un résultat de l'ambiguïté des rôles des employés, mais aussi comme un tampon, en citant par exemple une étude de Stamper et Johlke (2003).

Bush (2018) débute ainsi son argumentation par le fait que les employés des organisations dans lesquelles le support organisationnel est absent auront plus de chance d'expérimenter un conflit de rôle. Ceci provenant du fait qu'ils n'auront pas confiance en la possibilité de recevoir du soutien dans des situations complexes. Il propose ainsi que le POS joue un rôle médiateur, de sorte que lorsqu'il est élevé, les conflits et ambiguïtés de rôle sont amoindris, et réciproquement.

L'auteur met ainsi l'accent sur la mission du leader et de ses caractéristiques, jouant un rôle saillant dans la manière dont les objectifs en lien avec la TBL vont être communiqués, implémentés, et compris. Ce sont ces leaders et ces informations qui vont fournir aux employés la vision des comportements attendus et clarifier la vision de l'organisation concernant la durabilité.

Bush (2018) propose ensuite, que la considération (l'appréciation, l'accessibilité, la préoccupation envers les employés, la volonté de les aider à faire face à ces défis, la promotion d'un environnement favorisant le support psychologique, et la récompense des agissements alignés avec les objectifs organisationnels de durabilité) provenant des leaders modère également l'apparition de ces conflits.

Il relève également, dans une troisième proposition, que les employés dont le comportement est de type A (décrit comme travaillant dur, ambitieux, persistant, compétiteurs, et hautement orientés vers les objectifs) seront moins exposés à ce type de tensions. Il ajoute ainsi que selon lui, ces employés seront plus aptes à adresser les différents objectifs de la TBL.

Bush relève finalement l'importance d'une culture organisationnelle, et que l'utilisation d'incitants et de récompenses aux employés excellent dans les trois objectifs de la TBL, peut efficacement réduire les conflits et ambiguïtés de rôle. Il insiste également sur le fait que les observations empiriques démontrent que les systèmes de récompenses sont parmi les

motivateurs les plus puissants, arguant que ces pratiques ont le pouvoir promouvoir et d'améliorer la congruence entre les objectifs organisationnels et les messages envoyés aux employés. Ils ajoutent enfin que les signaux émis par ces incitants quant aux comportements valorisés par l'organisation pourront se propager aux autres employés. Tout ceci permettant ainsi, par la compréhension des comportements requis, de diminuer les incertitudes des employés.

En résumé, selon ces différents arguments que Bush (2018) propose de tester empiriquement dans le but d'en vérifier la validité, les ambiguïtés et conflits de rôle sont moins présents chez les employés lorsque :

- Le support organisationnel perçu est élevé ;
- Les leaders fournissent une structure claire et une ligne directrice aux employés ;
- La considération de la part des leaders est affirmée ;
- Les employés ont certains types de comportements ;
- Une forte culture est présente, et des incitants en lien avec les objectifs organisationnels liés à la TBL sont proposés.

4.8 Résumé

Ces derniers éléments mettent fin au chapitre des résultats de cette revue de littérature systématique.

Tout au long de celui-ci, les connaissances mobilisées par l'étude des 80 articles analysés afin de répondre aux trois questions de recherche ont pu être mises à profit et exposées.

En premier lieu, quinze définitions différentes de Sustainable HRM, et neuf théories ayant contribué au façonnage de Sustainable HRM ont été identifiées.

En second lieu, trois rôles à la GRH durable ont été dégagés et proposés.

Enfin, de nombreuses tensions paradoxales, catégorisées selon six perspectives différentes, et diverses stratégies de coping émanant de la littérature, ont été exposées.

Le prochain chapitre va de ce fait être consacré à la discussion des différents résultats obtenus.

Chapitre 5 : Discussion

Il s'agit désormais de discuter des résultats obtenus dans le chapitre précédent. Pour ce faire, une structure identique au chapitre précédent sera utilisée. Cette discussion sera, dans un premier temps, consacrée à une discussion générale de l'état de la littérature pour, dans un second temps, débattre des réponses apportées aux trois questions de recherche.

5.1 Remarques générales

L'objectif de ce travail est, d'une part, de proposer une revue de littérature en Sustainable HRM en présentant la définition, les théories utilisées, les rôles, et les pratiques de la GRH durable, et, d'autre part, d'identifier les tensions paradoxales émanant de la pratique de cette nouvelle approche ainsi que les stratégies d'adaptation visant à accommoder ces tensions. L'un des intérêts de ce travail, tant pour les chercheurs que pour les praticiens de la GRH, est qu'il permet une compréhension de cette nouvelle conception de la GRH, celle-ci intégrant le paradigme de durabilité ainsi que son intérêt pour l'organisation voire pour la société au sens large. Il peut de ce fait servir de base aux travaux de recherche empirique, mais également aux tentatives d'implémentation de pratiques durables de GRH. Sa lecture peut de plus favoriser la conscientisation des professionnels des RHs, des consultants, et de l'ensemble des parties prenantes sujettes aux tensions émanant de l'utilisation de systèmes durables de GRH.

En réalisant cette étude, nous nous sommes aperçus que la littérature actuelle est très éparse et peu cohérente. Cela est en ligne avec les anticipations de Ehnert et Harry (2012), selon lesquels une convergence dans un futur proche était improbable. En effet, les publications liant Sustainability et HRM se concentrent souvent sur un (p. ex. Järlström, Saru et Vanhala, 2018 ; Pellegrini, Rizzi et Frey, 2018), deux (p. ex. Ehnert et Harry, 2012 ; de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira, 2012 ; De Vos et Van der Heijden, 2017 ; Macke et Genari, 2018) voire trois rôles différents (p. ex. Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019). Il est également question de certains concepts tels que la gestion du talent (Wu, Nurhadi et Zahro, 2016), le recrutement (Jepsen et Grob, 2015), la diversité (Gehrels et Suleri, 2016), ou encore de l'une ou l'autre théorie telle que par exemple celle des externalités négatives et des nuisances du travail proposée par Mariappanadar (2003, 2012a, 2012b, 2013, 2014, 2016 ; Mariappanadar et Kramar, 2014 ; Mariappanadar et Aust, 2017). Tout ceci produit, selon nous, un corps de littérature vaste n'étant pas pour autant consistant. Ce bilan est d'ailleurs soutenu par de nombreux auteurs (p. ex. Ehnert et Harry, 2012 ; Kramar, 2014 ;

De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers, 2014 ; Macke et Genari, 2018). De plus, un autre point faible réside dans le fait que cette littérature ne fournit pas de mode d'emploi, ou tout au moins, de pistes permettant de faciliter l'implémentation d'une approche plus durable de la GRH. Cela semble d'ailleurs étonnant au vu du nombre d'études empiriques (46 sur 80) rencontrées, mais s'explique selon nous par le fait qu'elles se concentrent sur l'intérêt de certaines pratiques et leurs résultats, plutôt que sur leur implémentation. La seule exception à ce point provient d'une étude produite par Mejías, Garrido et Pardo (2015), décrivant l'historique d'implémentation de différentes pratiques de gestion durable des RHs dans l'organisation INDITEX.

Enfin, après révision de la littérature des deux dernières années et notamment, de la bibliographie de certaines revues de littératures (p. ex. De Stefano, Bagdadli et Camuffo, 2017 ; Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew, 2019), il apparaît que ceux-ci identifient une revue de littérature récente n'apparaissant pas dans les résultats de cette RSL. En effet, se concentrant principalement sur le lien entre la GRH et la responsabilité sociétale des entreprises, plutôt que « sustainability », la revue de littérature de Voegtlin, et Greenwood (2016) n'a pas été détecté au moyen des termes de cette recherche employés dans la présente RSL.

Les prochaines sections se verront attribuer la tâche d'explorer et discuter des résultats obtenus aux trois questions de recherches énumérées dans l'introduction.

5.2 Définitions

En nous penchant sur les définitions de Sustainable HRM, il en découle que celle de Ehnert (2009, p. 74) est actuellement la plus largement adoptée (16 fois sur 34). Cependant, des efforts de définition se perpétuent, confirmant l'absence de consensus au sujet des nombreuses facettes de la discipline. De plus, Il est intéressant de constater que les revues de littérature récentes (De Stefano et al., 2017 ; Podgorodnichenko et al., 2019) ne se soucient pas de débattre des définitions de la GRH durable. En effet, seuls Macke et Genari (2018) ont abordé ces définitions dans leur RLS.

Mises ensembles, les définitions proposées jusqu'à ce jour énoncent les trois rôles de la GRH, ce constat étant soutenu par les résultats de Macke et Genari (2018). En effet, ces derniers spécifient que les définitions abordent d'une part la contribution de la GRH aux objectifs organisationnels, tout en considérant les aspects tels que la satisfaction, l'engagement et le

bien-être des employés, et d'autre part la durabilité des processus tout en diminuant les dommages aux parties prenantes.

Néanmoins, la littérature en GRH durable étant encore très jeune, et bien que nous ayons rendu compte d'une tendance, aucun consensus n'a été atteint quant aux rôles de Sustainable HRM. Ainsi, une définition complète faisant l'unanimité semble actuellement difficile à concevoir. Il est, selon nous également pertinent de questionner la convergence des termes Corporate Sustainability et Corporate Social Responsibility et leur substituabilité voire synonymie pour l'étude du lien entre Sustainability et HRM. Nous pouvons ainsi rappeler le travail de Ehnert et Harry (2012) ayant entre autres fait l'effort d'étudier le concept de Sustainability pour la GRH. Ainsi, un travail similaire et complémentaire devrait être fourni par les chercheurs qui explorent le lien entre la durabilité et la GRH. Cela, dans le but de confirmer que la littérature liant CSR et HRM, est également pertinente pour l'étude de Sustainable HRM.

5.3 Théories et frameworks

En ce qui concerne les frameworks et théories utilisées, nous pouvons affirmer qu'ils ont contribué à modéliser la GRH durable afin que cette approche puisse devenir ce qu'elle est désormais. Ainsi, la théorie des parties prenantes a pour intérêt d'élargir le rôle des RHs aux différents stakeholders, sans se concentrer sur les objectifs des actionnaires. De la même manière, l'approche basée sur la substance voit les RHs comme une ressource dont il faut prendre soin afin de perpétuer la survie de l'organisation. La théorie institutionnelle, quant à elle, permet de comprendre que le contexte dans lequel se trouve l'organisation fait preuve d'importance, notamment afin de pouvoir adapter ses pratiques (Rehu et al., 2006). En ce qui les concerne, la théorie liée aux externalités négatives met en garde contre les effets néfastes des pratiques de GRH et GRH durable, tandis que l'analyse de Sustainable HRM au travers de la théorie des paradoxes met l'accent sur les tensions induites par la mise en pratique de la GRH durable. Il est ainsi intéressant de pointer l'ensemble de ces différentes théories, car elles permettent de comprendre et de légitimer différents aspects de la GRH durable. Là où d'autres auteurs de revues de littérature n'ont fait que mentionner les théories les plus utilisées dans les articles qu'ils ont analysés, nous avons décidé de détailler la majorité des frameworks que nous avons rencontrés. Nous avons fait ces choix, car ils permettent, selon nous, d'explicitier les rôles, les objectifs, certaines pratiques, ainsi que les résultats de la GRH durable.

5.4 Rôles

Nous avons ensuite déterminé les trois rôles suivants pour la GRH durable : le rôle de la contribution à la durabilité organisationnelle et au développement durable, le rôle de la conception et de l'application de systèmes durables de gestion des ressources humaines, et le rôle de la réduction des externalités négatives sur la société.

En lien avec les rôles de la GHR durable, il a été constaté qu'une grande part de la littérature s'accorde sur le fait que la GRH a deux rôles majeurs à jouer (p. ex. Jabbour et Santos, 2008 ; Macke et Genari, 2018 ; Vihari et Rao, 2018). Cependant, dans la théorie développée par Mariappanadar (2012a ; 2012b), il ressort clairement qu'il tâche de créer un framework pour les externalités négatives et les nuisances du travail, proposant un rôle de réduction de ces effets secondaires pour la GRH durable. La décision a ainsi été prise de qualifier la lutte contre les externalités négatives comme un rôle à part entière pour la GRH durable, au vu de l'importance accordée aux effets néfastes des pratiques de GRH dans la littérature. En effet, les externalités négatives étant mentionnées dans 25% des articles, 10% semblant qualifier la lutte contre celles-ci comme un rôle à part entière. Il s'agit d'une vision relativement divergente de ce qui a été retrouvé dans la majorité de la littérature jusqu'à présent, où les rôles de la GRH durable sont en général les deux premiers. Certains auteurs, tels que Sotome et Takahashi (2014), énoncent cependant deux rôles différents : le soutien des objectifs organisationnels et des résultats financiers grâce à la satisfaction, l'engagement et le bien-être des employés, et la réduction des externalités sur les parties prenantes internes et externes. Nous ne sommes de plus pas surpris du fait que nos résultats, présentant trois rôles de Sustainable HRM, soient soutenus notamment par les résultats de Podgorodnichenko et al. (2019).

Un dernier point qu'il est intéressant d'éclaircir relève de la raison pour laquelle le rôle interne se voit plus cité que le rôle externe dans la littérature étudiée dans cette revue. Ceci provient, d'après nous, du fait de la non-inclusion de « CSR » et « Green HRM » dans nos termes de recherche, ce qui touche, de notre point de vue, plutôt au rôle externe de la GRH. Ceci expliquerait également la différence de nos résultats avec les articles analysés par Podgorodnichenko et al. (2019), dans lesquels le rôle externe est légèrement plus abordé que le rôle interne, le troisième rôle étant d'ailleurs abordé dans seulement 8 articles, nombre étant de plus identique à celui obtenu dans cette revue.

5.5 Pratiques

Nos résultats concernant les pratiques de GRH durable sont plus complexes à interpréter, car il s'agit d'un recueil de l'ensemble des pratiques durables de GRH mentionnées dans la littérature en Sustainable HRM. De plus, la décision a été prise d'en séparer l'identification en fonction des trois rôles originellement identifiés dans la littérature. Il est à noter que la littérature liant Sustainability et HRM présente un nombre clairement plus important de pratiques liées au rôle interne qu'au rôle externe ou encore au rôle de réduction des externalités négatives sur la société. Ces résultats sont toutefois en ligne avec ceux de Podgorodnichenko et al. (2019), identifiant plus de pratiques dans leur rôle d'avocat des employés que dans la tâche de support stratégique ou de support social.

Nous avons, par la même occasion, pu remarquer que certaines de ces pratiques (p. ex. gestion de la performance, formations, flexibilité) font partie à l'origine des approches plus classiques de la gestion des ressources humaines, mais avec une saillante différence. En effet pour celles-ci, les RHs étaient considérées comme un moyen d'augmenter la charge de travail et de diminuer les coûts liés au personnel (Mariappanadar 2012b ; Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018a).

De plus, en comparant ces deux catégories, nous voyons que certaines pratiques contribuent aux deux rôles premiers, mais d'une manière et avec des objectifs différents. Si nous prenons l'exemple des formations dans le rôle de systèmes durables de GRH, elles ont pour objectifs d'améliorer les connaissances des employés, de développer tout leur potentiel (Savanevičienė et Stankevičiūtė, 2017) et de leur offrir une carrière durable, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (De Vos et Van der Heijden, 2017). Dans le cas du rôle de promotion de la durabilité organisationnelle, la formation sert d'outil de propagation de compétences permettant de former les employés à toute une série d'actions ayant pour objectif de les inciter à adopter des comportements durables (de Souza Freitas et al., 2012). Une constatation similaire peut être faite pour les systèmes de récompense. Dans le premier cas, il s'agit de créer des mécanismes de récompense justes et équitables (Greenwood 2002 ; cité par Jabbour et Santos, 2008), alors que dans le second cas, il est question de récompenser des attitudes durables en lien avec des objectifs personnels liés à la TBL précédemment définis (De Stefano et al. 2018).

5.6 Tensions

Ce paragraphe se consacre à la discussion des résultats de cette revue en lien avec les tensions paradoxales identifiées. En effet, ces résultats ont l'intérêt de mettre en lumière certains points utiles pour l'étude des tensions. Comme nous pouvions nous y attendre, l'une des parties des tensions est souvent liée aux objectifs financiers. Ainsi, cette dimension économique est mentionnée de manière récurrente comme étant en tension avec la dimension sociale ou la dimension environnementale. Dans le même ordre d'idées, lorsque nous présentons les tensions entre les différentes parties prenantes, il n'est pas surprenant de voir que les actionnaires sont régulièrement repris dans celles-ci. Ceci provient notamment du fait que la survie des organisations à but lucratif dépend, à court terme, de leur rentabilité, cette dernière leur ouvrant la voie à des investissements futurs. De plus, la GRH durable constitue une sorte d'évolution de la GRH stratégique, paradigme précédent de la gestion des ressources humaines qui se concentrait sur la performance des collaborateurs pour arriver à des fins principalement financières. Cette dimension économique étant de ce fait si importante, les perspectives environnementales et sociales peuvent apparaître comme secondaires dans l'esprit des gestionnaires, surtout lorsqu'ils se voient confrontés à des dilemmes mettant en jeu la survie de l'organisation. De même, dans ce genre de situation, la priorisation de la dimension de rentabilité a été une tendance affirmée, le nouveau paradigme de la durabilité mettant à mal ce postulat. Enfin, dans ce genre de situation, nous supposons que prioriser la dimension de la rentabilité peut relever de la logique, en partant du postulat que les choses se sont jusque récemment toujours déroulées de cette manière et que les changements de mentalité ne s'opèrent pas du jour au lendemain.

Un autre point intéressant à relever est qu'une même tension peut être abordée du point de vue de différentes parties prenantes, que cela soit du côté des praticiens de la GRH, des actionnaires, des managers ou des employés eux-mêmes, mais aussi d'autres perspectives telles que notamment le temps, l'espace et les trois dimensions de la TBL. De ce fait, une classification représentant six perspectives différentes a été proposée tout en reconnaissant le fait qu'une tension peut appartenir à différentes catégories simultanément, en fonction de la perspective adoptée pour l'analyse de la tension. Nous sommes d'avis qu'identifier les différentes perspectives séparément présente un intérêt afin de déterminer la ou les stratégies d'adaptation les plus adéquates. De plus, ces différentes catégories permettent d'obtenir un recueil de tensions, qui présente l'avantage d'aider à anticiper la survenance d'une ou plusieurs tensions et d'ainsi agir avant leur apparition.

Enfin, la différence et la complémentarité de résultats obtenus des différentes de l'analyse de différents articles (p. ex Bush, 2018 ; Podgorodnichenko et al., 2019) est très encourageante, car elle montre également que certains auteurs ont d'ores et déjà répondu aux appels d'auteurs tels que Ehnert (2009) au sujet de l'étude des tensions paradoxales provoquées par l'introduction de la durabilité dans la GRH.

5.7 Stratégies de coping

Cette section aborde les différentes stratégies de coping. Toutefois, il est à noter que la littérature en GRH durable actuelle est encore loin de les représenter et d'en faire un sujet d'étude privilégié. Nous n'avons de ce fait trouvé que trois articles (Kozica et Kaiser, 2012 ; Bush, 2018 ; Podgorodnichenko et al., 2019) proposant de façon explicite des stratégies d'accommodation (les premiers se basant sur le modèle de Poole et Van de Ven, 1989 ; adapté à la GRH durable par Ehnert, 2009), et celles-ci sont différentes dans ces trois articles. Ce dernier point est tout à fait opportun, car il ouvre des perspectives de recherches pour le futur, en proposant plusieurs options à étudier dans le cadre de la résolution des tensions. Celui-ci montre également, par extension, le manque de recherche et l'absence de consensus. Nous allons une fois de plus citer Podgorodnichenko et al. (2019) dans cette discussion, auteurs qui selon nous ont proposé la revue de littérature la plus complète jusqu'à présent, notamment étant donné le fait qu'ils ont concentré une partie de leur travail sur l'identification des tensions et des stratégies de coping. Ainsi, ils ont présenté deux modes d'accommodation : la création d'un contexte organisationnel, visant à concilier les dimensions de la TBL et les objectifs contradictoires des différentes parties prenantes d'une part, et le développement d'une approche holistique d'autre part, celle-ci se concentrant sur le conflit lié aux rôles de la GRH durable.

La première se base sur l'utilisation de pratiques de GRH durable afin de créer une culture organisationnelle visant à inculquer des valeurs durables au personnel. En ce qui concerne la seconde, il s'agit également d'utiliser des pratiques permettant de soutenir plusieurs rôles. Par exemple, la mise en place de formation favorisant le développement personnel d'une part, et l'acquisition de comportements durables contribuant à la durabilité organisationnelle d'autre part. Il s'agit ainsi d'un résultat similaire au sujet des pratiques à celui que nous avons énoncé plus haut dans ce chapitre en mentionnant l'utilisation de pratiques durables de GRH dans le cadre des deux premiers rôles de Sustainable HRM.

Bush (2018), en abordant les tensions liées aux conflits et aux ambiguïtés de rôle, propose cinq facteurs permettant de mitiger l'apparition de celles-ci :

- La perception de support organisationnel ;
- Une structure claire et une guidance de la part des leaders ;
- De la considération de la part des leaders ;
- La mise en place d'une culture et d'incitants et de récompenses liés aux objectifs organisationnels ;
- Le caractère et type de comportement des employés recrutés.

Le modèle d'opposition, séparation spatiale, séparation temporelle et synthèse (Poole et Van de Ven (1989) adapté par Ehnert (2009), est légèrement différent, car il base son action sur quatre stratégies sans pour autant proposer de les mettre en application. Ce modèle semble, de ce fait, servir à la conscientisation, la compréhension, l'évaluation et la prévention des tensions paradoxales.

En les comparant attentivement, nous pouvons déduire que certaines méthodes présentées par Podgorodnichenko et al. (2019) et par Bush (2018) sont finalement similaires. En effet, ces deux articles témoignent de l'importance d'une culture posée par les décideurs afin de faire face aux tensions paradoxales. Il s'agit, en définitive, d'une conclusion intéressante, d'autant plus que ces auteurs n'ont pas pu être influencés par d'autres travaux étant donné les dates de publication. Le premier article publié en 2019 s'étant servi d'études publiées jusqu'en 2017, et celui de Bush étant paru en 2018.

5.8 Résumé

Dans un premier temps, quelques remarques générales ont été exposées, discutant de l'état global actuel de la littérature en Sustainable HRM, équant notamment une importante disparité dans la littérature.

En second lieu, les tentatives de définition de Sustainable HRM et l'intérêt de différentes théories développées dans le chapitre précédent pour son analyse ont été débattus.

En troisième lieu, les choix opérés concernant l'interprétation de trois rôles ont été discutés, en mettant cette décision par la même occasion en comparaison avec celles ayant été prises par les rédacteurs des revues de littérature récentes.

En quatrième lieu, quelques constats ont été proposés au sujet des pratiques de GRH durable répertoriées. Il est notamment ressorti que certaines pratiques proposées dans la littérature

existaient déjà avant l'apparition de la GRH durable, avec une finalité cependant différente. De plus, il a également été constaté que de nombreuses pratiques peuvent potentiellement contribuer simultanément à plusieurs rôles de Sustainable HRM.

En cinquième lieu, des discussions ont été menées au sujet des tensions elles-mêmes, mais également de la pertinence de la classification de ces tensions répertoriées, en insistant sur le fait que des tensions peuvent appartenir à différentes catégories en fonction de diverses perspectives.

En dernier lieu, différentes stratégies de coping ont été mises en évidence et discutées. Ces stratégies font notamment référence à la création d'une culture d'entreprise, mais aussi à l'utilisation de systèmes durables de GRH. L'identification de ces modes d'accommodation peut être mise en lien avec l'utilisation de pratiques durables de Sustainable HRM. Il a également été question de présenter les cinq propositions de Bush (2018) limitant l'apparition de ce type de tensions. Une mise en perspective avec le modèle de Poole et Van de Ven (1989) s'est enfin vue proposée. Il en ressort ainsi une similarité des méthodes utilisées vis-à-vis des tensions paradoxales.

Chapitre 6 : Conclusion

Tout au long de ce mémoire, différentes facettes de la gestion durable des ressources humaines ont été étudiées. Une définition prépondérante a été dégagée, les trois rôles dominants ont été mis en lumière, une multitude de pratiques durables ont été répertoriées et catégorisées, et les modèles ayant permis la théorisation et l'évolution de ce concept ont été approfondis. Outre ces réponses cruciales à la compréhension de Sustainable HRM et à l'affirmation d'une direction pour la poursuite et la continuité de la recherche, ce mémoire a également emprunté l'un des modèles présentés afin d'en analyser la littérature. En effet, la théorie des paradoxes a été utilisée afin d'extraire les tensions paradoxales inhérentes à une approche durable de la GRH. Différentes tensions ont ainsi été dévoilées selon différentes perspectives, et finalement, quelques stratégies de coping ont été remontées et discutées.

Afin de conclure ce travail, nous allons maintenant identifier les « gaps » relevés dans la littérature, les limites de cette revue systématique de littérature, ainsi que des pistes de recherche futures et de recommandations.

6.1 Gaps identifiés au terme de la revue de littérature

Bien que nous ayons pu raisonnablement développer la partie des résultats liée aux tensions paradoxales, il est clair que celles-ci ne sont pas suffisamment abordées dans la littérature, tant leur importance est cruciale et démontrée. De plus, leur mention est pratiquement absente de toutes les études empiriques rencontrées jusqu'à présent. Nous espérons de ce fait que notre travail permettra d'éveiller la curiosité de chercheurs envers ces tensions et servir de base théorique pour la compréhension de leur survenance en GRH durable, ainsi qu'être utile dans le cadre d'une recherche de terrain dans des organisations appliquant ou cherchant à mettre en place des pratiques et systèmes de GRH durable.

Nous avons également relevé que certains auteurs abordent l'importance du contexte pour l'étude de la GRH durable, certains dans une étude théorique (p. ex. De Stefano et al., 2018), et d'autre dans une recherche empirique (p. ex. Wikhamn, 2019). Ceci peut d'ailleurs fournir des pistes pratiques pour l'intégration de stratégies de coping aux tensions paradoxales, le contexte et la culture étant vraisemblablement cruciaux à l'accommodation des tensions. Il serait ainsi très intéressant de rencontrer dans le futur une des études et revues de littérature s'attardant sur ce point, mais également et surtout des études empiriques comparant notamment différents contextes.

En analysant les travaux issus de quelques années de recherche, nous nous sommes rendu compte qu'une certaine tendance à assimiler CSR et Corporate Sustainability l'un à l'autre dans le cadre de l'étude de Sustainable HRM est récemment apparue et s'est renforcée. Cependant, nous n'avons constaté qu'aucun consensus ne semble atteint quant à leur synonymie et leur interchangeabilité. Il serait opportun d'étudier ceci afin de comprendre la pertinence de fusionner ou non les deux littératures, ce qui semble ne faire aucun doute pour certains auteurs.

Enfin, nous lamentons le fait que peu d'études ne proposent des modèles ni d'exemples empiriques permettant d'appréhender les problèmes liés à l'implémentation de la GRH durable et de ses pratiques.

6.2 Limites de cette revue de littérature

Toute revue de littérature démarre sur base d'un certain nombre de choix et comporte de ce fait des limites. Nous allons ainsi présenter celles de notre travail dans la présente section.

En premier lieu, un logiciel d'analyse de contenu aurait pu être utilisé, permettant notamment d'éviter les potentielles omissions humaines involontaires lors de l'analyse et de la codification, et diminuant par la même occasion le risque de subjectivité. Cependant, le choix de ne pas utiliser ce type de logiciel a été opéré du fait du temps que pouvait prendre la prise en main et de la complexité liée à la compréhension totale d'un tel système. En effet, une utilisation inefficace d'un tel outil, due à une mauvaise maîtrise, ne peut que diminuer fortement la qualité d'une revue de littérature.

Secondement, s'agissant d'une revue de littérature systématique, le présent mémoire aborde le sujet des tensions paradoxales de manière théorique. Cependant, une partie empirique identifiant des tensions paradoxales et la conscience de leur existence dans une grande entreprise appliquant des principes de GRH durable serait fortement intéressante et pertinente dans le cadre de l'étude du présent sujet. Néanmoins, ce travail peut servir de base à ce type de recherche dans le futur, celui-ci ayant posé le cadre théorique détaillé nécessaire à ce type de recherche.

En troisième lieu, cette RSL s'est concentrée sur la littérature produite en anglais. Ceci ajoute ainsi d'une part une barrière à une approche multiculturelle de l'étude de la GRH durable, diminuant ainsi la possibilité d'étudier l'importance du contexte institutionnel. D'autre part, ce choix diminue de ce fait également le nombre d'articles étudiés. Il serait ainsi

probablement opportun d'également étudier la littérature produite dans d'autres langues telles que notamment le Français et l'Espagnol, ou encore l'Allemand.

En quatrième lieu, dès le début de notre recherche, le choix a été fait d'omettre certains concepts tels que « CSR » (en tant que potentiel synonyme de « sustainability »), « Green HRM », ou encore « Socially Responsible HRM » des termes de recherche. Ces choix, expliqués dans le troisième chapitre, ont ainsi eu pour conséquence de diminuer la quantité d'articles et donc de potentiellement nous fournir moins d'information dans le cadre de l'analyse des tensions et des stratégies d'adaptation. Toutefois, l'avantage est que ceci a empêché une trop grande influence provenant pouvant provenir des résultats d'autres revues de littérature récentes ayant fait le choix d'inclure ces termes. Ainsi ceci a permis à ce mémoire d'apporter des conclusions complémentaires à celles de ces autres revues.

Cinquièmement, les articles utilisés sont exclusivement issus de la littérature en gestion et en gestion des ressources humaines. Cependant, les concepts de bien-être au travail, les externalités négatives et nuisances du travail telles que le burnout et le stress sont très certainement également vastement étudiées dans le domaine de la psychologie. Il pourrait ainsi être très intéressant d'inclure cette littérature dans l'étude de la GRH durable, notamment dans le but d'étudier des stratégies d'accommodation des tensions liées au domaine de la psychologie.

Sixièmement, cette RSL n'aborde que très peu l'aspect environnemental de la durabilité. Cela, très certainement dû à l'omission de la littérature en Green HRM, a cependant permis de rester concentrés sur la durabilité en général. En effet, lorsque l'on parle de durabilité, la dimension environnementale apparaît souvent en premier lieu comme une évidence. Le risque encouru ayant ainsi été que cette étude s'oriente fortement vers cette dimension, si la littérature dirigée sur la durabilité environnementale avait été intégrée.

Septièmement, il aurait été envisageable de n'utiliser uniquement que les journaux de haut classement. Cependant, limiter le nombre de journaux impliquant également une restriction du nombre d'études, la possibilité de tirer des conclusions provenant d'études empiriques est fortement réduite.

En dernier lieu, et dans le même ordre d'idée, les chapitres de livre et articles de conférence auraient également pu se voir intégrés dans cette revue de littérature systématique. Toutefois, le fait de ne nous être concentrés que sur les articles revus par les pairs assure l'utilisation de sources de qualité. De plus le fait de ne pas intégrer ce type d'ouvrage ne les exclut pour autant pas d'une RSL. En effet, les sources les plus influentes de la littérature, très

régulièrement citées, ont été largement utilisées dans ce mémoire, bien qu'il s'agisse pour de nombreuses de celles-ci, de chapitre de livre.

6.3 Pistes de recherches futures et recommandations

Cette revue de littérature et les résultats obtenus ouvrent la voie à de nouvelles recherches théoriques et empiriques au sujet des tensions paradoxales résultant des pratiques de gestion des ressources humaines et de gestion durable des ressources humaines. En effet, nous l'avons bien vu à l'aboutissement de ce travail, ces tensions ne sont pas suffisamment abordées dans la littérature théorique et ceci implique qu'elles ne le sont pas plus dans la littérature empirique. Nous appelons ainsi à des études de terrain auprès des entreprises et autres structures juridiques, quelle que soit leur taille, qu'elles soient nationales ou internationales ou multinationales, afin d'enquêter sur l'identification de ces tensions et les potentielles stratégies de coping utilisées. Nous pensons qu'une comparaison entre les perceptions de ces tensions par les professionnels de la GRH et par les employés serait de plus également intéressante, permettant de ce fait de mettre en lumière des différences dans les perspectives, tel que nous l'avons proposé dans nos résultats. De plus, la GRH semblant actuellement toujours dominée par un objectif stratégique, il serait utile pour la recherche d'analyser de manière empirique les modèles de gestion de ressources humaines des entreprises investissant, ou estimant investir, dans des systèmes de pratiques destinées à promouvoir le bien-être, la satisfaction et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés. Ceci permettrait de comprendre les pratiques existantes, mais également la manière dont elles ont été implémentées.

Nous profitons enfin de cette conclusion pour aborder une recommandation aux entreprises, celles-ci cherchant souvent à se démarquer notamment dans leurs communications internes et externes. Nous proposons de ce fait que l'instauration d'enquêtes internes régulières au sujet de la perception des employés de leurs pratiques de gestion (durable) des ressources humaines et des potentielles tensions paradoxales en découlant serait très intéressante. De plus, les rapports d'activités extra-financiers étant produits par un nombre croissant d'organisations, il serait également utile pour les chercheurs, mais aussi pour les chercheurs d'emploi de voir les entreprises y incorporer des résultats d'enquêtes internes au sujet de potentielles tensions paradoxales identifiées au sein de leur organisation, et des stratégies envisagées ou mises en place, afin d'y remédier ou d'y trouver un équilibre, mais également des pratiques durables de gestion des ressources humaines en général.

Bibliographie

- *Aibaghi Esfahani, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., Sharifi Parsa, S., & Shahrood. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-Minister*, (30), 195-215. doi:10.17230/ad-minister.30.10
- Akers, J., & University of York. (2009). *Systematic reviews: CRD's guidance for undertaking reviews in health care*. York: CRD, University of York.
- *Alic, B. (2018). Organizations involvement in the sustainable development of human resources. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu : Seria Economie*, I(Special number), 14-17.
- *Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, doi:10.1108/IJPPM-04-2018-0165
- *Alola, U., Avci, T., & Ozturen, A. (2018). Organization sustainability through human resource capital: The impacts of supervisor incivility and self-efficacy. *Sustainability*, 10(8), 2610. doi:10.3390/su10082610
- *Andrei, J. V., Panait, M., & Voica, C. (2018). Challenges and approaches for the corporate social responsibility and human resource management in the financial sector. *Economics, Management and Financial Markets*, 13(3), 415-431.
- *App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: Can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703-723. doi:10.1108/ER-06-2015-0122
- *App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262.

- Arnaud, S., & Wasieleski, D. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313–334. doi:10.1007/s10551-013-1652-z
- *Au, W. C., & Ahmed, P. K. (2014). Sustainable people management through work-life balance: A study of the Malaysian Chinese context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 262-280. doi:10.1108/APJBA-02-2014-0024
- Aust, I., Matthews, B. et Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? (*In press*)
- Bailey, C., Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2018). *Strategic human resource management* (2nd ed.). New York (N.Y.): Oxford university press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- *Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71-81. doi:10.1002/csr.1658
- *Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889. doi:10.1080/09669582.2017.1423318
- Becker, W., Carbo, J., & Langella, I. (2010). Beyond self-interest: Integrating social responsibility and supply chain management with human resource development. *Human Resource Development Review*, 9(2), 144–168. doi:10.1177/1534484309357877

- Becker, W. S. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, 34(1), 18–23.
- Blakeley, K., & Higgs, M. (2014). Responsible leadership development – Crucible experiences and power relationships in a global professional services firm. *Human Resource Development International*, 17(5), 560–576. doi:10.1080/13678868.2014.954192
- *Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2019). Socially responsible human resource management as a concept of fostering sustainable organization-building: Experiences of young polish companies. *Sustainability*, 11(4), 1044. doi:10.3390/su11041044
- Bondarouk, T., Brewster, C., (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (21), 2652-2671. doi.org:10.1080/09585192.2016.1232296.
- *Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. doi:10.1002/hrm.20054
- Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P. (2007). Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (eds.) (pp. 1–6) Oxford: Oxford University Press.
- *Bush, J. T. (2018). Win-win-lose? sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, doi:10.1016/j.hrmr.2018.11.004
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311. doi:10.1006/obhd.1996.0081

- *Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109-122. doi:10.1016/j.resconrec.2018.10.006
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*.
- *Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning*, 30(1), 21.
- Denyer, D. and Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In: Buchanan, D.A. and Bryman, A. (Eds). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671–689). London: SAGE Publications Ltd.
- *De Prins, P. D., Van Beirendonck, L. V., De Vos, A. D., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 265-284. doi:10.1688/mrev-2014-04-Prins
- *De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2018). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21. doi:10.1080/09585192.2017.1423098
- *de Souza, F., Wesley, R., Chiappetta Jabbour, C., & Almada Santos, F. (2011). Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234. doi:10.1108/17515631111166861
- *de Souza, F., Wesley, R., Chiappetta Jabbour, C., Mangili, L. L., Filho, W. L., & de Oliveira, J. (2012). Building sustainable values in organizations with the support of human resource management: Evidence from one firm considered as the 'Best place to

work' in brazil. *Journal of Human Values*, 18(2), 147-159.
doi:10.1177/0971685812454483

- *De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566. doi:10.1002/hrm.21870
- *De Vos, A., & Van der Heijden, Beatrice IJM. (2017). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50. doi:10.1016/j.cosust.2017.07.003
- *Di Fabio, A., & Peiró, J. (2018). Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. *Sustainability*, 10(7), 2413. doi:10.3390/su10072413
- *Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153. doi:10.1002/csr.1528
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. doi:10.1002/bse.323
- Docherty, P., Kira, M. & Shani, A. B. (2009). What the world needs now is sustainable work systems. In: Docherty, P., M. Kira, & A. B. Shani (Eds.). *Creating sustainable work systems. Developing social sustainability* (pp. 1-21), 2nd edition. London: Routledge.

- *Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221. doi:10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert
- Ehnert, I. (2006, March). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In: *21st EIASM Workshop on SHRM* (pp. 30-31).
- Ehnert, I. (2009a). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag, Springer.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. In: *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 247-271). Springer, Berlin, Heidelberg.
- *Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. doi:10.1080/09585192.2015.1024157
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.
- Ferrary, M. (2009). A stakeholder's perspective on human resource management. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 31-43. doi:10.1007/s10551-008-9868-z
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gao, S., and Zhang, J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722-740. doi:10.1108/14637150610710891

- *Gehrels, S., & Suleri, J. (2016). Diversity and inclusion as indicators of sustainable human resources management in the international hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 61-67. doi:10.2989/RHM.2016.6.1.8.1296
- Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280. doi:10.1177/000765030003900302
- *Guerci, M., Decramer, A., van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2018). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 1-18. doi:10.1007/s10551-018-3879-1
- Guest, D. E., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 109–119. doi :10.1007/s10551-012-1438-8
- Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345. doi:10.1007/s10551-011-0911-0
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463–487. doi:10.5465/amr.2012.0341
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. doi:10.1007/s10551-014-2047-5

- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235-248. doi:10.1007/s10551-017-3587-2
- Hochschild, A. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Become Work*. Metropolitan Books. New York, NY.
- Hyman, J., Scholarios, D., & Baldry, C. (2005). Getting on or getting by? Employee flexibility and coping strategies for home and work. *Work, Employment and Society*, 19(4), 705-25. doi:10.1177/0950017005058055
- *Ibrahim, N. S., & Rahman, R. A. (2017). Sustainable human resource management practices in the malaysian public sector: An exploratory study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4). doi:10.6007/IJARBS/v7-i4/2920
- *Indiparambil, J. (2019). Strategic to Sustainable Human Resource Management: Shifting Paradigms of Personal Managerial Trends. *International Journal of Business and Management Invention*. 65-70.
- *Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. doi:10.1080/09585190802479389
- *Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. doi:10.1007/s10551-016-3310-8
- *Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: Building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178. doi:10.1177/0973408215588250

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- *Kelana, B. W. Y., Mansor, N. N. A., & Sanny, L. (2016). HR sustainability practices instrument comparative analysis in malaysian SMEs. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(July), 73-80.
- *Kozica, A., & Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Revue*, 23(3), 239-261. doi:10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Kozica
- *Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Kramar, R. & Steane, P. (2012). Emerging HRM skills in Australia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(2), 139-157. doi:10.1108/17574321211269289
- *Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123. doi:10.1108/13563281111141642
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. doi:10.2307/259204
- *Li, S., Sun, F., & Li, M. (2019). Sustainable human resource management nurtures change-oriented employees: Relationship between high-commitment work systems and employees' taking charge behaviors. *Sustainability*, 11(13), 3550. doi:10.3390/su11133550

- *Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3), 279-295. doi:10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Lis
- *Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2019). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 100689. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100689
- *Lorincová, S., Hitka, M., Štarchoň, P., & Stachová, K. (2018). Strategic instrument for sustainability of human resource management in small and medium-sized enterprises using management data. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10), 3687. doi:10.3390/su10103687
- *Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.091
- *Mak, A., Cheung, L., Mak, A., & Leung, L. (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 173-189. doi:10.1108/APJBA-02-2014-0029
- *Manuti, A., & Giancaspro, M. (2019). People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices, employees' resources, and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 11(5), 1499. doi:10.3390/su11051499
- *Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263. doi:10.3390/su11082263

- *Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(7-8), 906-923. doi:10.1108/03068290310483779
- *Mariappanadar, S. (2012a). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168-184. doi:10.1108/17465681211237628
- *Mariappanadar, S. (2012b). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209-220. doi:10.1108/03068291211199378
- *Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 103-114. doi:10.1108/17574321311321595
- *Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313-329. doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.009
- *Mariappanadar, S. (2016). Health harm of work from the sustainable HRM perspective: Scale development and validation. *International Journal of Manpower*, 37(6), 924-944. doi:10.1108/IJM-12-2015-0204
- *Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 372-387. doi:10.1080/00208825.2017.1382272
- *Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-*

Pacific Journal of Business Administration, 6(3), 206-224. doi:10.1108/APJBA-03-2014-0039

Mays, N., Pope, C., & Popay, J. (2005). Systematically reviewing qualitative and quantitative evidence to inform management and policy-making in the health field. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10, 6-20. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/208685426?accountid=12156>

*Mazur, B. (2015). Sustainable human resource management in religiously diverse regions: The podlasie case. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3(3), 20-25. doi:10.15604/ejbm.2015.03.03.003

MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.

McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495. doi:10.1177/0149206310385696

Macpherson, A., & Jones, O. (2010). Editorial: Strategies for the development of international journal of management reviews. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 107. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00282.x

*Mejías, Garrido et Pardo (2015). INDITEX, a model company in the implementation of sustainable human resource management. *International Journal of Engineering Management and Economics*, 5(1/2), 59. doi:10.1504/IJEME.2015.069896

*Merriman, K. K., & Sen, S. (2012). Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective. *Human Resource Management*, 51(6), 851-871. doi:10.1002/hrm.21491

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi:10.2307/259247
- Müller-Christ G (2011) Sustainable management. Coping with the dilemmas of resource-oriented management. Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In E. Seidel (Ed.), *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven* (pp. 69-87). Berlin: Springer.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. doi:10.1111/ijmr.12062
- * Nyameh, J. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3, 1287–1292.
- *Parakandi, M., & Behery, M. (2016). Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the united arab emirates. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 1370-1379. doi:10.1016/j.rser.2015.07.095
- *Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232. doi:10.1002/bse.2064
- *Persson, S., & Shrivastava, P. (2016). Sustainable development of human resources inspired by chinese philosophies: A repositioning based on françois jullien's works. *Management and Organization Review*, 12(3), 503-524. doi:10.1017/mor.2015.47

- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. doi:10.5465/AMP.2010.50304415
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502. doi:10.5840/beq200313434
- *Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2019). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2019.04.001
- Poole, M. S., & Andrew H. van de Ven. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), 562-578. doi:10.2307/258559
- Powell, W. (1988). Institutional effects on organizational structure and performance. In G. Z. Lynne (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (pp. 115-136). Cambridge, MA: Ballinger.
- *R, V. L., & Kennedy, H. (2017). The role of business sustainability in human resource management: A study on indian manufacturing companies. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1) doi:10.21002/seam.v11i1.7739
- *Rehu, Marjaana & Lusk, Edward & Wolff, Birgitta. (2006). Sustainable human resource management in China: a study of a German multinational corporation. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2. doi:10.1504/WREMSD.2006.009076.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698

- *Rimanoczy, I., & Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 11-17. doi:10.1108/00197851011013661
- *Roca-Puig, V. (2019). The circular path of social sustainability: An empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 212, 916-924. doi:10.1016/j.jclepro.2018.12.078
- *Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, doi:10.1002/csr.1765
- *Savanevičienė, Asta & Stankevičiūtė, Zivile. (2017). Smart Power as a Pathway for Employing Sustainable Human Resource Management. *Engineering Economics*. 28. 10.5755/j01.ee.28.2.17645.
- Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Chapter 11 Evidence in management and organizational science: assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *The academy of management annals*, 2(1), 475-515.
- *Sayyadi Tooranloo, H., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252-1265. doi:10.1016/j.jclepro.2017.06.109
- Senyucel, Z. *Managing the Human Resource in the 21st Century*; BookBoon: London, UK, 2009.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- *Sotome, R., & Takahashi, M. (2014). Does the japanese employment system harm productivity performance?: A perspective from DEA-based productivity and sustainable

HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 225-246.
doi:10.1108/APJBA-02-2014-0031

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569–588.

*Stankevičiūtė, Ž., et Savanevičienė, A. (2018a). Raising the curtain in people management by exploring how sustainable HRM translates to practice: The case of lithuanian organizations. *Sustainability*, 10(12), 4356. doi:10.3390/su10124356

*Stankevičiūtė, Ž., et Savanevičienė, A. (2018b). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798. doi:10.3390/su10124798

*Tabatabaei, S. A. N., Omran, E. S., Hashemi, S., et Sedaghat, M. (2017). Presenting sustainable HRM model based on balanced scorecard in knowledge-based ICT companies (the case of iran). *Economics & Sociology*, 10(2), 107-124. doi:10.14254/2071-789X.2017/10-2/8

Tranfield, D., Denyer, D., et Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. doi:10.1111/1467-8551.00375

Van Heigenoort, J. (1972) Logical paradoxes. In Paul Edwards (Eds.), *Encyclopedia of philosophy* (pp. 45-51). New York: Macmillan.

- *Vihari, N. S., et Rao, M. K. (2018). Antecedents and consequences of sustainable human resource management: Empirical evidence from india. *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 61-85. doi:10.1177/2278682117754015
- Vickers, M. R. (2005). Business ethics and the HR role: Past, present, and future. *Human Resource Planning*, 28(1), 26–32.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Brussels.
- *Wagner, M. (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in german manufacturing firms - incidence, determinants, and outcomes. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(2), 157. doi:10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Wagner
- 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. doi:10.1007/s10551-012-1356-9
- *Wang, C. (2019). Linking sustainable human resource management in hospitality: An empirical investigation of the integrated mediated moderation model. *Sustainability*, 11(4), 1066. doi:10.3390/su11041066
- Watson, T. J. (2007). HRM, ethical irrationality, and the limits of ethical action. In A. H. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Eds.), *Human resource management: Ethics and employment* (pp. 223–236). Oxford: New York: Oxford University Press.
- *Wehling, C., Guanipa Hernandez, A., Osland, J., Osland, A., Deller, J., Tanure, B., Carvalho Neto, A. et Sairaj, A. (2009). An exploratory study of the role of HRM and the transfer of german MNC sustainability values to brazil. *European Journal of International Management*, 3(2), 176-198. doi:10.1504/EJIM.2009.024321

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm: Summary. *Strategic Management Journal (Pre-1986)*, 5(2), 171.
- *Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. doi:10.1016/j.ijhm.2018.04.009
- *Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9), 1079-1088. doi:10.1080/14783360500163326
- Wilkinson, A., Hill, M., et Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492-1502. doi:10.1108/01443570110410865
- Williams, S., et Turnbull, S. (2015). Developing the next generation of globally responsible leaders: Generation Y perspectives and the implications for Green HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 17(4), 504–521.
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., et Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45-55. doi:http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1057/ejis.2011.51
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063–1086.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295–320.
- *Wu, M., Nurhadi, D., et Zahro, S. (2016). integrating the talent management program as a new concept to develop a sustainable human resource at higher educational institutions. *International Journal of Organizational Innovation*. En ligne, 8(4), 146.

Zaugg, R.J., Blum, A., Thom, N., 2001. Sustainability in Human Resource Management. Working Paper No. 51. Institute for Organisation und Personel. University of Bern, Bern.

*Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., et Lim, M. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee Training's perspective. *Sustainability*, 11(2), 380. doi:10.3390/su11020380

Zink, K.J., 2014. Designing sustainable work systems: the need for a systems approach. *Appl. Ergon.* 45(1), 126-132. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.023>.

*Zuma, S.M. (2018). HR Governance for Sustainable Human Resource Development : Evidence from Private Sector of Bangladesh. *European Journal Of Business and Management*. 10(2), 207-216.

Annexe A : Nombre d'articles par journal

Figure 5(bis). *Nombre d'articles par journal (pour les journaux ayant plus d'un article).*

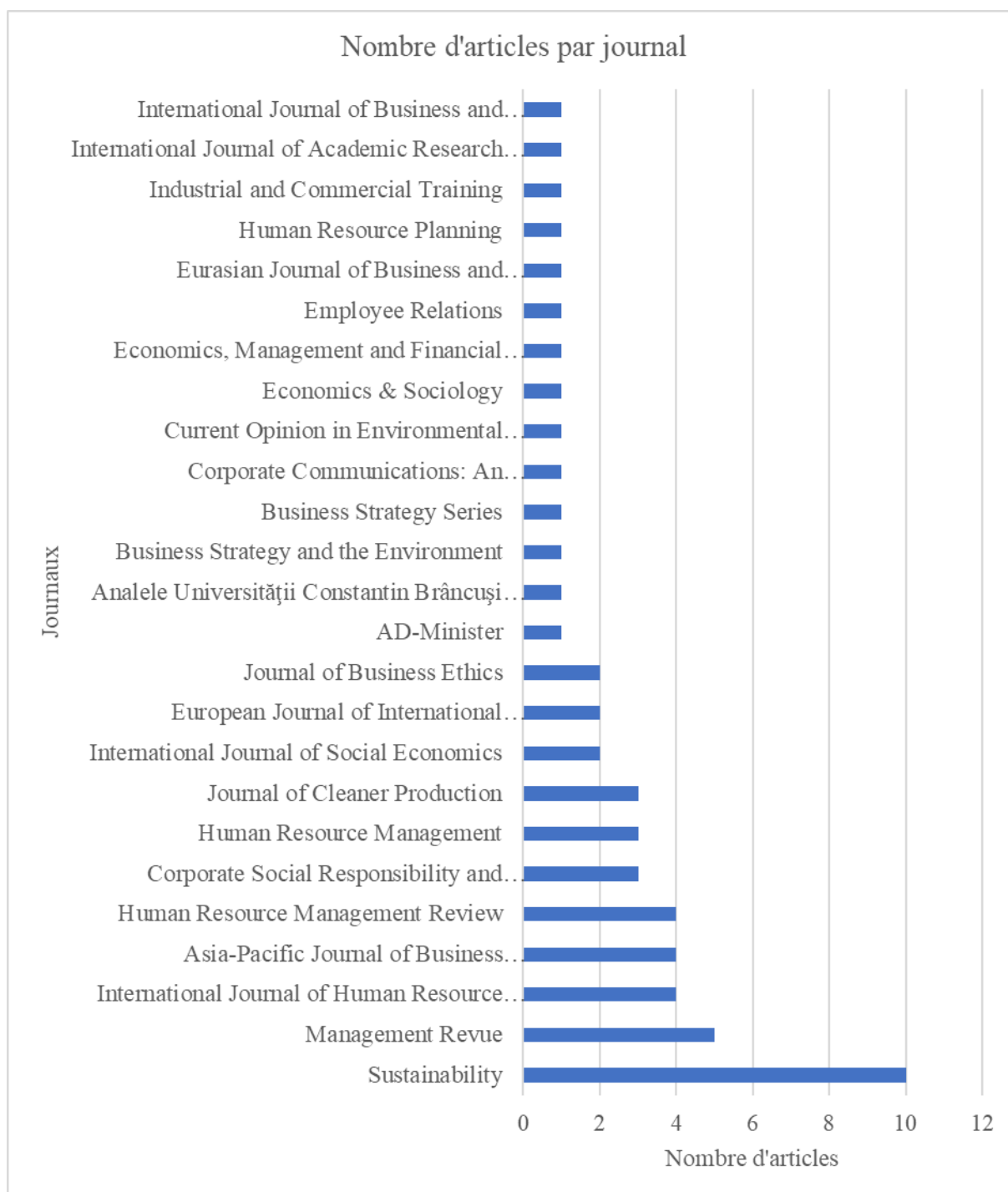


Figure 5(tris). *Nombre d'articles par journal (pour les journaux ayant plus d'un article).*



Annexe B Définitions de Sustainable HRM

Tableau 2(bis). *Définition de Sustainable HRM*

Auteurs	Définitions
Müller-Christ et Remer (1999, p. 76)	“what organizations themselves have to do to in their environments to have access to highly qualified people in the”
Zaugg, Blum et Thom (2001, p. II)	“long term socially and economically efficient recruitment, development, retainment and disemployment of employees”
Mariappanadar (2003, p. 910)	“the management of human resources to meet the optimal needs of the company and community of the present without compromising the ability to meet the needs of the future”
Thom et Zaugg (2004) cités par Alic (2018)	“those long-term leaning concrete approaches and actions aimed at a collectively conscientious and cost-effectively appropriate recruitment and selection, development, operation, and release of employees”
Gollan (2005, p. 25)	“human resources sustainability in terms of the capacity of organisations to create value, thereby having the ability capacity to regenerate value and renew wealth through the application of human resource policies and practices”
Ehnert (2009, p. 74)	“Sustainable HRM is the pattern of planned or emerging human resource strategies and practices intended to enable organizational goal achievement while simultaneously reproducing the human resource base over a long-lasting calendar time and controlling for self-induced side and feedback effect of the HR systems on the HR base and thus on the company itself”
Freitas, Jabbour et Santos (2011, p. 226)	“Sustainable human resource management is regarding achieving organizational sustainability through the development of human resource policies, strategies and practices that support the economic, social and environmental dimensions, at the same time”
Kramar et Steane (2012, p.	concept that “includes values, governance, transparency,

146)	ethics, diversity, social responsibility, employee and human rights, supporting the community and protecting the environment”
Cohen, Taylor et Muller-Camen (2012, p. 3)	“the utilization of human resource management tools to help embed a sustainability strategy in the organization and the creation of a human resource management system that contributes to the sustainable performance of the firm”
Dupont, Ferauge, et Giuliano (2013) cités par Diaz-Carrion, López-Fernández, Romero-Fernandez (2018)	“Sustainable HRM is understood as HR policies and practices that contribute to improving labour and employees’ quality of life”
Wagner (2013, p. 443)	“a management of human resources that meets the current needs of a firm and society at large without compromising their ability to meet any future needs”
Kramar (2014, p. 1084)	“the pattern of planned or emerging HR strategies and practices intended to enable the achievement of financial, social and ecological goals while simultaneously reproducing the HR base over a long term. It seeks to minimise the negative impacts on the natural environment and on people and communities and acknowledges the critical enabling role of CEOs, middle and line managers, HRM professionals and employees in providing messages which are distinctive, consistent and reflect consensus among decision-makers.”
Ehnert, Parsa, Roper, Wagner et Muller-Camen (2016, p. 90)	considering sustainable HRM “as the adoption of HRM strategies and practices that enable the achievement of financial, social and ecological goals, with an impact inside and outside of the organisation and over a long-term time horizon while controlling for unintended side effects and negative feedback.”
Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat	“sustainable HRM can be considered as a design option for employment relationship, and a contribution to sustainable

(2017, p. 108)	corporate development”
Wang (2019, p. 2)	“The meaning of sustainable human resource management is obtaining and sustaining of a necessary competitive advantage from a great many valuable, satisfied and committed employees with effective people management practices”

Annexe C Pratiques liées au rôle externe de Sustainable HRM

Tableau 7(bis). *Pratiques contribuant à la durabilité organisationnelle et au développement durable*

Thèmes	Sources
Récompense	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Boudreau et Ramstad (2005); Pellegrini, Rizzi et Frey (2018); Chams et García-Blandón (2018); Sayyadi Tooranloo, Azadi et Sayyapoor (2017); Jabbour et Santos (2008); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera (2019); Wagner (2011)
Droit de l'homme	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Boudreau et Ramstad (2005); Ehnert et Harry (2012); Ehnert, Parsa, Roper, Wagner et Muller-Camen (2015)
Philanthropie	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018)
Processus	Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012), De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018)
Développement des employés	Savaneviciene et Stankeviciute (2017); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Pellegrini, Rizzi et Frey (2018); Chams et García-Blandón (2018); Sayyadi Tooranloo, Azadi et Sayyapoor (2017); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Macke et Genari (2018); Lopez-

Culture	Cabrales et Valle-Cabrera (2019); Zhang, Guo, Lei et Lim (2019); Wagner (2011) Ibrahim et Rahman (2017); Sayyadi Tooranloo, Azadi et Sayyahpoor (2017); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera (2019); Alic (2018)
---------	---

Annexe D Pratiques liées au rôle interne de Sustainable HRM

Tableau 6(bis). *Pratiques liées à la conception et mise en place de systèmes durables de gestion des ressources humaines*

Thèmes	Pratiques
Développement des employés	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Mejías, Garrido et Pardo (2015); Savaneviciene et Stankeviciute (2017); Indiparambil (2019); Kelana, Mansor et Sanny (2016); Wehling, Guanipa Hernandez, Osland J., Osland A., Deller, Tanure, Carvalho Neto, Sairaj (2019); Boudreau et Ramstad (2005); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); De Prins, Beirendonck, Vos, et Segers (2014); Järlström, Saru et Vanhala (2018); De Prins, Studer et Gielens (2018); Pellegrini, Rizzi et Frey (2018); App, Merk et Büttgen (2012); Mak, Cheung, Mak et Leung (2014); Zuma (2018); Ibrahim et Rahman (2017); Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi et Subhan (2019); Guerci, Decramer, Waeyenberet Aust (2018); De Vos et Van der Heijden (2017); Colbert et Kurucz (2007); Wikhamn (2019); Jabbour et Santos (2008); Aibaghi Esfahani, Rezaii, Koochmeshki et Sharifi Parsa (2017); Andrei, Panait et Voica (2018); Baum

Gestion de la Performance

(2018); Barrena - Martinez, López -
 Fernández, et Romero - Fernández (2019) ;
 Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew
 (2019); Macke et Genari (2018); Jamali, El
 Dirani et Harwood (2015); Nyameh (2013);
 Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera (2019);
 Zhang, Guo, Lei et Lim (2019); Alic (2018);
 Wu, Nurhadi, Zahro (2016); Almarzooqi,
 Khan et Khalid (2019); Ehnert, Parsa,
 Roper, Wagner et Muller-Camen (2015)
 De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018);
 Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-
 Fernandez (2017); Indiparambil (2019);
 Boudreau et Ramstad (2005); Stankevičiūtė
 et Savanevičienė (2018b); Kramar (2014);
 Järlström, Saru et Vanhala (2018); Guerci,
 Decramer, Waeyenberet Aust (2018); de
 Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et
 Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et
 Santos (2008); Jamali, El Dirani et Harwood
 (2015); Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera
 (2019); Alic (2018); Almarzooqi, Khan et
 Khalid (2019)

Santé et sécurité

De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018);
 Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-
 Fernandez (2017); Stankevičiūtė et
 Savanevičienė (2018a); Mejías, Garrido et
 Pardo (2015); Savaneviciene et
 Stankeviciute (2017); Indiparambil (2019);
 Wehling, Guanipa Hernandez, Osland J.,
 Osland A., Deller, Tanure, Carvalho Neto,
 Sairaj (2019); Boudreau et Ramstad (2005);

	Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Ehnert et Harry (2012); Kramar (2014); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); De Prins, Beirendonck, Vos, et Segers (2014); Järlström, Saru et Vanhala (2018); App, Merk et Büttgen (2012); Bombiak et Marciniuk-Kluska (2019); Wikhamn (2019); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Baum (2018); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019); Macke et Genari (2018); Jamali, El Dirani et Harwood (2015); Alic (2018); Ehnert, Parsa, Roper, Wagner et Muller-Camen (2015)
Sécurité de l'emploi	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Savanevičienė et Stankevičiūtė (2017); De Prins, Van Beirendonck, De Vos et Segers (2014)
Communication	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Mejías, Garrido et Pardo (2015); Indiparambil (2019); Wehling, Guanipa Hernandez, Osland J., Osland A., Deller, Tanure, Carvalho Neto, Sairaj (2019); Kramar (2014); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); Järlström, Saru et Vanhala (2018); Chams et García-Blandón (2018); Jabbour et Santos (2008); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew

Rémunération et récompense

(2019); Macke et Genari (2018); Manuti et Giancaspro (2019)
 De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018);
 Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Savaneviciene et Stankeviciute (2017); Indiparambil (2019); Boudreau et Ramstad (2005); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); Järnlström, Saru et Vanhala (2018); De Prins, Studer et Gielens (2018); Pellegrini, Rizzi et Frey (2018); Zuma (2018); Ibrahim et Rahman (2017); Guerci, Decramer, Waeyenberet Aust (2018); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Jamali, El Dirani et Harwood (2015); Nyameh (2013); Alic (2018)

Flexibilité

Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018);
 Indiparambil (2019); Jepsen et Grob (2015);
 Kelana, Mansor et Sanny (2016);
 Mariappanadar (2012a); Au et Ahmed (2014); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Parakandi et Behery (2016);
 Järnlström, Saru et Vanhala (2018); Kozica et Kaiser (2012); Mariappanadar et Kramar (2014); Mak, Cheung, Mak et Leung (2014);
 Ibrahim et Rahman (2017);
 Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Lopez-

Participation des employés

Cabrales et Valle-Cabrera (2019)
 Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Mejías, Garrido et Pardo (2015); Savaneviciene et Stankeviciute (2017); Indiparambil (2019); Kelana, Mansor et Sanny (2016); Wehling, Guanipa Hernandez, Osland J., Osland A., Deller, Tanure, Carvalho Neto, Sairaj (2019); Boudreau et Ramstad (2005); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Kramar (2014); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); Järlström, Saru et Vanhala (2018); De Prins, Studer et Gielens (2018); Mak, Cheung, Mak et Leung (2014); Ibrahim et Rahman (2017); Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi et Subhan (2019); Guerci, Decramer, Waeyenberet Aust (2018); Chams et García-Blandón (2018); Vihari et Rao (2018); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Jamali, El Dirani et Harwood (2015); Nyameh (2013); Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera (2019); Alic (2018)

Diversité

Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Mejías, Garrido et Pardo (2015); Savaneviciene et Stankeviciute (2017); Indiparambil (2019); Jepsen et Grob (2015); Wehling, Guanipa Hernandez, Osland J., Osland A., Deller, Tanure, Carvalho Neto, Sairaj (2019); de

	Souza Freitas, Chiappetta Jabbour et Almada Santos (2011); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Kramar (2014); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); De Prins, Beirendonck, Vos, et Segers (2014); Järlström, Saru et Vanhala (2018); App, Merk et Büttgen (2012); Lis (2012); Zuma (2018); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Gehrels et Suleri (2016); Andrei, Panait et Voica (2018); Mazur (2015); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Jamali, El Dirani et Harwood (2015); Alic (2018)
Transparence	Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Mejías, Garrido et Pardo (2015); Indiparambil (2019); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Järlström, Saru et Vanhala (2018); Chams et García-Blandón (2018); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Andrei, Panait et Voica (2018); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019)
Conditions de travail	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a)
Culture	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera (2019); Mazur, (2015)

Standard légaux	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b)
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Mejías, Garrido et Pardo (2015); Savaneviciene et Stankeviciute (2017); Indiparambil (2019); Boudreau et Ramstad (2005); Au et Ahmed (2014); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Parakandi et Behery (2016); Ehnert et Harry (2012); Kramar (2014); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); Järlström, Saru et Vanhala (2018); App, Merk et Büttgen (2012); Ibrahim et Rahman (2017); Andrei, Panait et Voica (2018); Baum (2018); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Jamali, El Dirani et Harwood (2015); Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera (2019); Alic (2018)
Bien-être de l'employé	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018a); Savaneviciene et Stankeviciute (2017); (Indiparambil, 2019); Indiparambil (2019); Kelana, Mansor et Sanny (2016); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Ehnert et Harry (2012); Prins, Beirendonck, Vos, et Segers (2014); Järlström, Saru et Vanhala (2018); Mak, Cheung, Mak et Leung (2014); Zuma (2018); Guerci, Decramer, Waeyenberet Aust (2018);

	Bombiak et Marciniuk-Kluska (2019); Podgorodnichenko, Edgar et McAndrew (2019); Macke et Genari (2018); Roca-Puig (2019)
Allocation des ressources humaines	De Stefano, Bagdadli et Camuffo (2018); Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Indiparambil (2019); Colbert et Kurucz (2007); Macke et Genari (2018); Almarzooqi, Khan et Khalid (2019)
Attraction et rétention	Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); App et Büttgen (2016); Ibrahim et Rahman (2017); Ibrahim et Rahman (2017); Wikhamn (2019); Vihari et Rao (2018). Baum (2018); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019); Macke et Genari (2018); Alic (2018)
Congé maternité et paternité	Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017)
Recrutement et sélection	Diaz-Carrion, López-Fernández et Romero-Fernandez (2017); Jepsen et Grob (2015); Boudreau et Ramstad (2005); Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); Järlström, Saru et Vanhala (2018); Lis (2012); Ibrahim et Rahman (2017); Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi et Subhan (2019); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Baum (2018); Nyameh (2013); Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera (2019); Alic (2018)
Attention et support aux employés	Indiparambil (2019); Stankevičiūtė et

Bénéfices sociaux	Savanevičienė (2018b); App et Büttgen (2016); Mak, Cheung, Mak et Leung (2014); Mak, Cheung, Mak et Leung (2014); Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi et Subhan (2019); Chams et García-Blandón (2018); Bombiak et Marciniuk-Kluska (2019); Wikhamn (2019); Alic (2018) Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018b); De Prins, Studer et Gielens (2018); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019)
Respect envers les employés	Tabatabaei, Omran, Hashemi et Sedaghat (2017); Wikhamn (2019); de Souza Freitas, Jabbour, Mangili, Filho et Caldeira de Oliveira (2012); Jabbour et Santos (2008); Baum (2018); Jamali, El Dirani et Harwood (2015)
Cadre de travail	Mak, Cheung, Mak et Leung (2014); Baum (2018); Barrena - Martinez, López - Fernández, et Romero - Fernández (2019)
Éthique et gouvernance	Wehling, Guanipa Hernandez, Osland J., Osland A., Deller, Tanure, Carvalho Neto, Sairaj (2019)

