

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE
ET GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR
ANDRÉ LÉONARD

AVRIL 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord à Corinne pour son arrivée providentielle au moment où sa présence était la plus désirée. Sa confiance et son enthousiasme envers ce projet ont grandement facilité la traversée des difficultés rencontrées. Ce projet n'aurait d'ailleurs jamais pu aboutir, n'eût été de ses nombreuses pistes de réflexion et du généreux temps qu'elle y a investi.

À Sylvie pour son soutien et sa patience ces deux dernières années. Pour avoir constamment cru en moi depuis le début et pour ses judicieux conseils. Rarement, ai-je bénéficié d'un soutien aussi constant.

À mes meilleurs amis et surtout Patrick pour avoir «enduré» mes nombreuses insatisfactions envers la manière dont le monde fonctionne et comment je m'attaquerais aux problèmes... Il n'est pas toujours facile de côtoyer quelqu'un d'aussi passionné ou comme Marie-Josée le disait : «tout feu, tout flamme».

Si la finalité apporte sa propre récompense, les épreuves, les succès et les gens rencontrés en chemin demeurent sans l'ombre d'un doute ce qu'il y a de plus précieux.

Merci à vous tous, merci.

André Léonard,
B.Sc.G

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	5
1.1 Historique du management : de la gestion des opérations aux ressources humaines.....	5
1.2 Fondements du mandat des ressources humaines.....	8
1.2.1 Attraction organisationnelle.....	8
1.2.2 Motivation et mobilisation du personnel.....	13
1.2.3 Rétention du personnel.....	18
1.3 Conclusion.....	27
CHAPITRE II	
GESTION ET ENVIRONNEMENT.....	28
2.1 Engagement environnemental des firmes.....	29
2.1.1 Augmentations des revenus.....	29
2.1.2 Réduction des coûts.....	31
2.2 GRH-RSE/DD.....	38
2.3 Questions de recherches.....	43
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE ET CORPUS.....	45
3.1 Présentation du Corpus.....	45
3.1.1 Présentation des entreprises sélectionnées.....	45
3.1.2 Choix des questions et des questions de recherches.....	48
3.2 Techniques associées aux études de cas.....	50
3.2.1 Entrevues semi-structurées.....	51

3.2.2	Technique quantitative : questionnaires aux employés.....	53
3.3	Limite de la recherche.....	58
3.3.1	Validité interne et externe.....	58
3.3.2	Biais et Fiabilité.....	60
3.3.3	Facteurs confondants.....	61
3.3.4	Obstacles à la recherche.....	62
CHAPITRE IV		
	LA PAPETIÈRE.....	63
4.1	Dichotomie entre les cadres.....	63
4.2	Questionnaires et entrevues.....	64
4.2.1	Satisfaction environnementale.....	64
4.2.2	Environnement et indicateur RH.....	67
4.3	Questions de recherches	71
4.4	Conclusion.....	72
CHAPITRE V		
	LE LUMINAIRE.....	74
5.1	Questionnaires et entrevue.....	74
5.1.1	Satisfaction environnementale auprès de la main-d'œuvre.....	74
5.1.2	Certifications environnementales.....	78
5.1.3	Environnement et indicateurs RH.....	79
5.2	Questions de recherches.....	81
5.3	Conclusion.....	84
CHAPITRE VI		
	ANALYSE SYNTHÈSE.....	85
6.1	Études statistiques et entrevues.....	85
6.2	Place des RH en RSE.....	88
6.3	Employés et RSE selon Gond et al., (2011).....	89
6.4	Employés et investissements verts.....	91
6.5	Attraction organisationnelle	92
6.6	Questions de recherches.....	95
6.7	Conclusion.....	98

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	99
7.1 Résumé de la méthodologie.....	99
7.2 Résultats généraux	100
7.2.1 Études statistiques et entrevues.....	100
7.2.2 Questions de recherches.....	102
7.3 Recherches futures.....	104
ANNEXE A	
GRILLE D'ENTREVUE.....	105
ANNEXE B	
CANEVAS D'ENTREVUE DE LA PAPETIÈRE USINE A.....	109
ANNEXE C	
CANEVAS D'ENTREVUE DE LA PAPETIÈRE USINE B.....	116
ANNEXE D	
CANEVAS D'ENTREVUE DU LUMINAIRE.....	122
ANNEXE E	
QUESTIONNAIRE DE LA PAPETIÈRE.....	127
ANNEXE F	
QUESTIONNAIRE DU LUMINAIRE.....	129
BIBLIOGRAPHIE	132

TABLE DES MATIÈRES DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Sélection des études de cas.....	47
3.2 Catégories de questions d'entrevue.....	49
3.3 Avantages et limites du sondage par questionnaire.....	54
3.4 Données démographiques des travailleurs.....	56
3.5 Avantages et limites des techniques de collecte de données.....	59
4.1 Résultats du sondage.....	65
4.2 Corrélations de la papetière.....	66
5.1 Résultats du sondage.....	75
5.2 Corrélations du Luminaire.....	76
6.1 Trois conclusions du sondage aux employés.....	87
6.2 Autres dynamiques observées.....	90
6.3 Questions de recherches.....	96

LISTE DES ABRÉVIATIONS

DD	Développement durable
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
ISR	Investissement socialement responsable
ONG	Organisme non-gouvernemental
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociales des entreprises

RÉSUMÉ

Entre le vieillissement de la population et les différentes attentes des nouvelles générations, les entreprises doivent adapter leurs pratiques de gestion. Ainsi, il est devenu courant de produire des rapports de développement durable ou de responsabilité sociale des entreprises (Attarça et Jaquot, 2005). Certaines firmes d'expert-conseil ont même ajouté une branche développement durable à leurs gammes de service afin de répondre à ces nouveaux besoins. La recherche scientifique a quant à elle largement abordé les bénéfices que peut apporter le développement durable ou encore la responsabilité sociale des entreprises en matière de finance, marketing ou gestion des opérations. Certains auteurs dont Ambec et Lanoie (2008) ou Gond *et al.*, (2011) appellent d'ailleurs à davantage de recherche. Le but de ce mémoire est donc d'approfondir les connaissances en la matière.

Pour ce faire, nous avons utilisé un filtre positif et négatif puis ensuite interviewé les cadres des dix firmes sélectionnées. Nous avons par la suite administré un questionnaire de douze questions sous forme d'échelle de Likert à quatre choix auprès de deux firmes et de dix-huit questions à quatre choix auprès d'une troisième pour un n total de 245 employés. Le chapitre trois sur la méthodologie explique comment nous avons ensuite déterminé quelles seront les deux études de cas à l'étude (la Papetière et le Luminaire). Ces données nous ont permis d'approfondir plusieurs sujets, dont l'attraction organisationnelle, l'engagement organisationnel, la satisfaction envers les comités verts et les initiatives environnementales. Malgré un grand éventail de sujets traités, ce projet propose spécifiquement trois questions de recherches basées sur la performance environnementale : à savoir si celle-ci amène une réduction des retards des employés au travail et de l'absentéisme ainsi qu'une augmentation du désir de demeurer à son emploi.

Les propos tenus par les cadres de la première firme diffèrent grandement de l'un à l'autre en plus de ne pas toujours refléter les résultats obtenus par le questionnaire distribué à la main-d'œuvre. Chez la seconde firme, les propos des cadres sont davantage en adéquation avec les résultats quantitatifs et démontrent une très grande proactivité en matière de gestion environnementale.

Du côté des questions de recherches, elles sont toutes infirmées chez la première firme (la Papetière). Il en va de même de celle portant sur les retards chez le Luminaire. Par contre, celles portant sur l'absentéisme et le désir de demeurer à son emploi se situent dans une zone grise avec des taux respectifs de 51% et 47% des répondants se disant plus enclin à être moins absent et de demeuré à on emploi. Le cadre affirme clairement que la performance environnementale affecte positivement ces deux variables.

MOTS-CLÉS : RESSOURCES HUMAINES, PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, MOBILISATION DU PERSONNEL

INTRODUCTION

Plusieurs figures issues de différents horizons ont contribué à l'avancement de la problématique environnementale tel que Pigou durant les années 20 avec son concept d'externalités économiques ou encore Rachel Carson, auteur de *Silent spring* paru en 1962 à qui on attribue l'éveil de la conscience environnementale moderne. Le club de Rome et sa réflexion *The Limits to Growth* de 1972 propose plusieurs idées à contre-courant pour l'époque, la plus importante étant le besoin de réformer notre vision de la croissance économique qui était jusqu'alors florissante depuis la fin de la Seconde Grande Guerre.

Par la suite, le rapport déposé par Gro Harlem Brundtland en 1987 a durablement changé notre compréhension des problématiques environnementales. Entre le troisième et quatrième rapport du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), d'autres contributions sont à souligner tel que les travaux de l'économiste Nicholas Stern pour le compte de la Grande-Bretagne en 2006. Ce rapport met en lumière la nécessité d'agir rapidement contre les changements climatiques afin de limiter les mesures d'adaptation qu'ils nécessiteront. Il met d'ailleurs en garde contre l'inaction et les coûts autrement plus onéreux qu'elle entraînerait pour l'ensemble des pays. Citons finalement le *Millenium Ecosystem Assessment* et son étude paru en 2005 pour le compte de l'ONU. Ce rapport stipule que 60% des écosystèmes sur terre sont menacés.

Ces différentes études, la conscientisation populaire et les pressions politiques ont favorisé la signature de plusieurs conventions internationales. Parmi les plus connues, on retrouve le protocole de Montréal de 1987 et l'adoption du protocole de Kyoto en 1997. Celui-ci entra en vigueur en 2005 avant d'être éventuellement ratifié par 141 pays en 2010. Ces tendances internationales ont également provoqué un changement de paradigme au niveau du droit national. Des mises au point successives de la loi sur la qualité de l'environnement et

l'adoption de loi sur le développement durable de 2006 en sont de bons exemples au Québec. Désormais, les considérations environnementales sont plus présentes que jamais dans le secteur public, les universités et les entreprises du secteur privé.

Le thème environnemental est devenu central au sein de plusieurs recherches dans tous les domaines d'activités et toutes disciplines de gestion. À cet effet, Ambec et Lanoie (2008) mentionnent qu'il est possible de réduire les coûts de l'entreprise via un meilleur accès au capital, par le respect de la réglementation, au niveau des coûts en services, énergies et matières premières ainsi que ceux reliés à la main-d'œuvre.

Ce dernier point portant sur les ressources humaines a été passablement moins étudié et il est nécessaire de mener des études additionnelles pour en tester la véracité. À notre connaissance, relativement peu d'auteurs se sont directement intéressés au thème de la gestion des ressources humaines vis-à-vis la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable (GRH-RSE/DD). C'est dans cet esprit que Ambec et Lanoie (2008) ainsi que Gond *et al.*, (2011) appellent à davantage de recherche. Mais au-delà de l'intérêt académique suscité par le sujet, celle-ci relève également d'un intérêt pragmatique considérant la pénurie de main-d'œuvre (Beaupré *et al.*, 2008). Il y aura 740 000 emplois à pourvoir d'ici 2014 selon l'ORHRI (février 2011). Il est donc naturel pour les entreprises de s'intéresser aux préoccupations de la nouvelle main-d'œuvre et comprendre si le respect de l'environnement figure au nombre de celles-ci.

Tremblay et Wils (2005) rappellent d'ailleurs que les années 90 furent marquées par l'accroissement de la mondialisation, de la compétition, de la déréglementation et la réduction de la marge de manœuvre des entreprises en ce qui a trait à leurs coûts d'exploitation. Afin de demeurer compétitives, on peut comprendre que ces entreprises cherchent à réduire leurs coûts et à obtenir un maximum d'avantages concurrentiels tels que la mobilisation ou la performance de leur personnel. La problématique se formule donc de manière large en ces termes : est-ce que les politiques de protection de l'environnement en entreprise peuvent servir à attirer, motiver et retenir la main-d'œuvre?

Ainsi, ce mémoire vise à approfondir le sujet et contribuer à la recherche universitaire en servant de jalon supplémentaire à d'éventuels travaux du même type. Outre le cadre académique, les cibles externes se situent au niveau des firmes d'expert-conseil en ressources humaines ainsi que des cadres en entreprise.

En terme de structure, ce mémoire est divisé en six chapitres distincts et une conclusion générale. Le premier chapitre effectue une revue des principales pratiques managériales au cours du vingtième siècle. Il met l'accent sur l'incorporation graduelle des considérations RH au sein de ces pratiques de gestions. La revue de littérature débute immédiatement après en élaborant sur les trois mandats fondamentaux de la GRH : attraction, motivation et rétention du personnel.

Le second chapitre poursuit la revue de littérature en s'intéressant tout d'abord aux relations entre la gestion et l'environnement. Il est ensuite question de GRH-RSE/DD dont par exemple le rôle que peut jouer les départements RH. Une fois la revue de littérature terminée, les questions de recherches sont exposées et expliquées. On en dénombre trois, toutes portant sur la relation entre le concept de bonne gestion environnementale tel que définit dans le chapitre deux par Ambec et Lanoie (2008) et trois variables : la réduction des retards au travail, de l'absentéisme et le désir de demeurer à son emploi.

Ceci nous amène ensuite au chapitre trois sur la méthodologie et le corpus où nous expliquons comment nous répondons à ces questions de recherches. Ce chapitre aborde le choix des firmes, les techniques de collecte de données utilisées, la validité interne et externe de la recherche, les biais et la fiabilité et le type d'étude. En ce qui concerne la collecte de donnée, nous avons tout d'abord constitué un corpus de dix firmes. Pour ce faire, un filtre positif (classement des 100 firmes les plus vertes du *Canada's greenest employers 2010* et visibilité dans les journaux) et un filtre négatif (rapports du Ministère de l'Environnement, du Développement Durable et des Parcs) furent utilisés. Des entrevues semi-structurées ont ensuite été réalisées avec leurs cadres. Une fois terminé, nous avons colligé l'ensemble des informations sur Excel selon deux axes : sujets et firmes afin de faire ressortir plusieurs

dynamiques pertinentes à cette recherche. Un questionnaire de douze questions destiné aux employés des trois meilleures firmes : la Papetière, le Luminaire et la Firme X (finalement non-retenue) fut distribué pour un n total de 245 employés. Une fois cette étape réalisée, le choix final des deux études de cas fut décidé en fonction de la quantité d'information totale disponible sur chacun des trois participants. Le choix final s'est arrêté sur la Papetière et le Luminaire.

Les chapitres quatre et cinq sont destinés à la présentation des résultats de nos deux études de cas. Plusieurs sujets y sont abordés dont l'attraction organisationnelle, l'engagement organisationnel, la satisfaction des employés envers les comités verts et les initiatives environnementales. Le quatrième chapitre porte sur la Papetière alors que le cinquième traite du Luminaire. Chacun d'eux met en dialogue les commentaires recueillis avec les cadres aux résultats du sondage réalisé auprès des employés. Les résultats statistiques, y compris les corrélations de Pearson au carré, sont exposés au début de chaque chapitre afin de faciliter la lecture. Il en va de même des questions du questionnaire aux employés qui sont reproduites en note de bas de page. Les données relatives aux questions de recherche sont exposées dans des sous-sections spécifiques.

Le dernier chapitre, le sixième, porte sur l'analyse synthèse des résultats. Chacun des sujets préalablement élaborés dans les deux derniers chapitres y est séparé par section et mis en relation avec la revue de littérature. Nous voyons également comment toutes les questions de recherches sont infirmées chez la Papetière. Chez le Luminaire, si celle sur les retards des employés au travail est également infirmée, les deux autres portant sur l'absentéisme et le désir de demeurer à son emploi se situent dans une zone grise.

Une conclusion générale récapitule dans un premier temps la méthodologie utilisée, puis les dynamiques importantes soulevées dans ce mémoire. Une conclusion ouverte suit concernant quelques pistes de réflexion pouvant faire l'objet de recherches futures. Suite à la bibliographie, on retrouve en annexe le questionnaire destiné aux employés, les grilles d'entrevues aux cadres ainsi que les verbatims de ces entrevues.

CHAPITRE I

MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Maintenant que la problématique générale est ciblée, à savoir si les politiques de protection de l'environnement en entreprise peuvent servir à attirer, motiver et retenir la main-d'œuvre, il convient de la préciser. Lors des deux prochains chapitres, nous établissons la revue littéraire pertinente afin d'étayer nos questions de recherches. Le premier débute tout d'abord par la mise en évidence de l'inclusion graduelle des considérations RH aux modèles de gestions au cours du dernier siècle. Une fois terminé, chacun des trois fondements inhérents aux ressources humaines (attraction, motivation et rétention du personnel) est ensuite défini en détail.

1.1 Historique du management : de la gestion des opérations aux ressources humaines

Au cours de cette section, nous effectuons un survol des principaux courants de gestion ayant marqué le vingtième siècle avant de débiter une revue de littérature spécifique à la recherche. Le but étant de constater comment les RH se sont graduellement immiscées dans les pratiques de gestions au cours du dernier siècle.

Débutons par la théorie élaborée par Taylor vers la fin du 19^e siècle : à savoir l'organisation scientifique du travail (OST). Pour ce faire, Taylor s'est largement inspiré des travaux de Smith et Babbage. Si Smith (1776) parlait de gains de temps et de productivité, Babbage (1832) traitait des gains économiques. Taylor fut l'un des premiers à aborder indirectement la gestion des ressources humaines même s'il s'agissait alors davantage de gestion des opérations. Ainsi, avec sa théorie de l'organisation scientifique de travail, Taylor (1911) prône

une spécialisation des tâches afin d'éviter les pertes de temps tout en permettant d'augmenter la productivité des usines. Il propose le remplacement des techniques de travail alors utilisées par les ouvriers, dont la présence de plusieurs outils possible pour réaliser le même travail, vers des techniques «modernes» afin de réduire l'effort relié aux tâches manuelles. L'OST résulta souvent malgré tout en mauvaises conditions de travail tel que des postures douloureuses, de lourdes charges, cadence de travail élevé, vibration, chaleur et froid, contact avec des substances dangereuses, travail de soir, de nuit et les fins de semaine.

Taylor a tenté de convaincre les travailleurs que la diminution de la flânerie n'entraînerait pas de coupures d'emploi et qu'au contraire la productivité plus élevée assurerait de meilleures opportunités d'affaires pour l'organisation (Séguin, 1983). Conséquemment, cela permettrait de mieux assurer leur emploi ainsi que leur rémunération. Taylor affirme même que la réduction de la pauvreté systémique passe non pas via des mesures sociales palliatives, mais bien par une plus grande productivité au travail. Ceci permettrait de mieux maîtriser autant les marchés intérieurs qu'extérieurs (Séguin, 1983) puisque la productivité et la qualité accrues accentueraient les possibilités d'affaires. C'est d'ailleurs dans cet esprit que Taylor a proposé de généraliser les enseignements de ses prédécesseurs et de pousser la spécialisation à l'extrême.

Une divergence marquante entre Smith, Ricardo ou encore Malthus peut être observée avec la théorie de Taylor. Pour les premiers, l'aide aux moins nantis ainsi que les salaires devaient constamment être limitée au minimum (Aktouf, 1999). La raison, ou la rhétorique, utilisée portaient sur l'importance de limiter les revenus afin de limiter l'agrandissement des familles. Le concept se voulait humanitaire afin de réduire la misère des classes ouvrières (Aktouf, 1999). Taylor préconise au contraire une hausse des salaires (tout en étant à la pièce), une meilleure redistribution des profits de l'entreprise et un contact constant avec la direction afin de pallier à ce qu'il appelle la flânerie naturelle des ouvriers (Séguin, 1983).

Plusieurs études ont cependant mis en lumière les effets néfastes de ces modèles de travail et des contraintes de temps qu'ils entraînent. Au nombre de ceux-ci, la fatigue, le surmenage, la perte de volonté, perte de santé (Bardelli, 2008). Bon nombre de mécanismes ont donc été mis en place afin de mitiger les dommages occasionnés : participation des employés, cercles de qualité, davantage de place dans la conception du travail (Bardelli, 2008).

À partir des années 30, Elton Mayo procède à quelques expériences à l'usine *Hawthorne* de la *Western Electric Company*. À partir de ces expériences, Mayo propose des mesures managériales misant sur un accroissement de la reconnaissance au travail, de la communication entre les cadres et leur personnel et l'implication des employés Roethlisberger et Dickson (1939). Ces mesures étant destinées à répondre aux besoins de sécurité et de motivation vécus par les employés. Les auteurs affirment d'ailleurs que les résultats de l'étude menée à l'usine *Hawthorne* ont démontré que la simple attention portée par les chercheurs aux activités journalières des travailleurs était suffisante pour augmenter la productivité.

Finalement, Friedmann dans son article le travail en miettes (1956) propose à son tour d'élargir les tâches en réponse aux nombreuses inquiétudes que provoque le Taylorisme. Le support envers le Taylorisme diminuant, Friedmann propose de miser sur la formation et cette «nouvelle» théorie de l'homme au travail. Il fait mention de plusieurs expériences aux États-Unis et en Grande-Bretagne ayant opéré un élargissement des tâches et propose de continuer dans cette voie.

C'est donc sur cette trame de fond que le mandat des RH s'est élargi au cours du XXe siècle. Framery (2009) relate comment la fonction, d'abord administrative et uniquement reliée à l'aspect quantitatif de la main-d'œuvre, devient graduellement autonome et séparée des propriétaires et du conseil d'administration. C'est d'ailleurs au cours des années 80-90 qu'un changement de paradigme survient et que la main-d'œuvre jusqu'alors considérée comme une source de coût pour l'organisation devient une ressource à mobiliser (Framery, 2009; Peretti, 2000). Par conséquent, la GRH s'est développée avec une spécialisation accrue des tâches.

Maintenant qu'un survol des principaux courants managériaux du vingtième siècle a été effectué, nous pouvons désormais poursuivre avec la revue de littérature spécifique à cette recherche.

1.2 Fondements du mandat des ressources humaines

La formule la plus simplifiée du mandat relatif aux ressources humaines se résume en trois concepts : attraction, motivation et rétention. Framery (2009) rappelle comment l'attraction et la rétention de personnel sont passées de fonction secondaire à des enjeux importants au cours des deux dernières décennies. Cette section est donc subdivisée afin de couvrir séparément chacun de ces enjeux. Nous voyons également dans chaque subdivision comment l'âge influence les candidats et les employés.

1.2.1 Attraction organisationnelle

Dans un contexte de vieillissement de la population où le marché devient très compétitif afin d'attirer les meilleurs candidats, il faut mettre de l'avant des mesures actives afin d'y parvenir (Framery, 2009). Nous utilisons d'ailleurs la définition de l'attraction proposée par l'auteur : «la gestion de l'attraction est l'ensemble des pratiques mises en œuvres par l'organisation, dans le but d'attirer les employés potentiels nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques.»

La théorie de l'attraction organisationnelle permet de mieux comprendre les critères de sélection des candidats. Bon nombre d'auteurs ont abordé ce sujet afin de déterminer les facteurs tributaires à un bon pouvoir d'attraction. Par exemple, Cable et Judge (1996) mentionnent que les candidats sont désireux de travailler pour des organisations partageant leurs valeurs alors que Rynes et Miller (1983) et Roberson *et al.*, (2005) affirment que le salaire, les bénéfices et la possibilité d'avoir un plan de carrière semblent également affecter

l'attraction organisationnelle. D'autres critères tels que: «la conciliation travail-famille, la rémunération, le climat de travail, les promotions, les défis professionnels, le lieu de travail et la performance sociale» (Bishop, 2008 ; citant les critères de Morin, 2006) sont également à considérer.

Samson (2004) élabore plusieurs initiatives permettant d'augmenter l'attraction, dont le développement de l'image organisationnelle et le renforcement des rumeurs positives entourant celle-ci. Accentuer la visibilité dans les établissements scolaires et la mise en place d'un processus de dotation efficace (de l'affichage de poste au processus d'accueil). L'auteur propose également d'autres initiatives ayant non seulement un impact sur l'attraction, mais également la rétention de personnel. Au nombre de ceux-ci on retrouve un environnement de travail stimulant proposant de bonnes conditions de travail : télétravail, un horaire de travail flexible, conciliation travail-famille, *casual Fridays* ou encore une cafétéria. Une bonne gestion de carrière structurée et diffusée partout dans l'entreprise, un programme d'enrichissement et d'élargissement des tâches ou encore une rémunération intéressante incluant des bonis au rendement ou des assurances permettent également d'améliorer l'attraction et la rétention (Samson (2004). Une fois mis en places, plusieurs indicateurs permettent de vérifier l'efficacité de ces mesures en général dont le nombre de candidatures par poste ouvert et la durée nécessaire afin de le combler, le taux de satisfaction du personnel et naturellement le taux de roulement (Framery, 2009).

Bérubé (2008) rappelle quant à lui les nombreux écrits expliquant pourquoi les candidats sont attirés par les organisations socialement responsables et selon Albinger et Freeman (2000) ; Backhaus *et al.*, (2002) ainsi que Turban et Greening (1997), travailler pour ce type d'entreprises augmente l'estime de soi. De plus, les travaux de Backhaus *et al.*, (2002) affirment que les relations entre employés et le climat de travail local sont moins importants en terme d'attraction organisationnelle que les considérations environnementales et les bonnes relations avec les communautés. Parallèlement : «les relations avec les employés, les relations avec la communauté, la performance environnementale, la diversité ainsi que les caractéristiques des produits constituent les critères les plus importants pour les chercheurs

d'emplois» (Bérubé, 2008; Backhaus, Stone et Heiner, 2002). Nous constatons que les nouvelles générations sont également attirées par les firmes partageant leurs valeurs, dont l'environnement selon Hélène Lauzon présidente du Conseil patronal de l'environnement du Québec en entrevue à la revue *Gestion* en 2011. Beaupré *et al.*, (2008) abondent dans le même sens en mentionnant: « que pour les praticiens, il est évident que la jeune génération est très sensible aux thèmes du DD». Ceux-ci affirment que la relation GRH-RSE/DD permet d'améliorer l'image organisationnelle et la capacité de recrutement, spécialement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Dès 1990, Fombrun et Shanley affirment d'ailleurs que la RSE peut être un outil efficace afin d'attirer les meilleurs candidats et d'améliorer la réputation et l'image de l'entreprise.

Si la littérature tend à attester que les candidats sont attirés par des organisations partageant leurs valeurs (Cable et Judge, 1996), les candidats forment leurs opinions de la réputation organisationnelle à partir d'un certain nombre de critères. Au nombre de ceux-ci nous retrouvons le marché dans lequel évolue l'entreprise, le positionnement de celle-ci, la performance de ses états financiers, l'implication sociale et la visibilité médiatique (Fombrun et Shanley, 1990 ; Bérubé, 2008). Une bonne perception de l'image organisationnelle par les employés amène ceux-ci à être davantage motivés au travail, à modifier leurs attitudes et comportements et augmenter leurs engagements. De plus, ils sont plus enclins à bien agir afin de refléter positivement sur leur organisation (Mishra *et al.*, 2012).

1.2.1.1 Contrat psychologique

Maintenant que les attentes des candidats sont établies, il est raisonnable de penser que le non-respect de celles-ci entraînera des conséquences auprès de l'employeur et du candidat une fois embauché. Ainsi, tout comme Framery (2009), nous croyons pertinent de jumeler attraction et contrat psychologique. Le contrat psychologique se définit comme la croyance d'un individu concernant un échange de conditions réciproques avec l'autre partie (Rousseau, 2003). Il s'agit donc d'une entente tacite et subjective. À noter que cette théorie est d'ailleurs

vue comme un des outils les plus utiles et populaires chez les chercheurs afin de comprendre la relation entre employeurs et employés (Conway *et al.*, 2011).

On retrouve dans la définition le concept de réciprocité se traduisant par l'ajustement des attitudes et comportements des employés en fonction de la contribution de l'employeur (Hakanen, 2008). Un bris dans le contrat psychologique survient donc, selon la perception de l'employé, lorsque l'employeur ne remplit pas une ou plusieurs de ses obligations envers lui. Un bris peut également résulter de la manière dont l'employeur agit de manière générale envers la main-d'œuvre ou en raison de ses pratiques commerciales (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003).

Ce bris entraîne notamment une baisse de satisfaction au travail, de la confiance envers l'employeur, de l'engagement organisationnel, du succès en emploi ainsi qu'une hausse dans les intentions de quitter l'entreprise, de la colère, du cynisme, de la frustration et des risques d'endommager la relation entre le superviseur et l'employé (Hakanen, 2008; Restubog *et al.*, 2011; Bal *et al.*, 2008; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003). Inversement, le respect des conditions issues du contrat psychologique occasionne plusieurs effets positifs auprès des employés. Au nombre de ceux-ci: une réduction dans les intentions de quitter, un engagement au travail accru et une meilleure santé mentale (Hakanen, 2008). Il faut cependant préciser que le bris du contrat psychologique entraîne des conséquences plus grandes que les gains obtenus lors de la réalisation du contrat et qu'une fois brisé ce dernier est difficilement réparable (Conway *et al.*, 2011).

Un bris dans le contrat psychologique n'a par ailleurs pas les mêmes effets chez les jeunes travailleurs que ceux plus âgés (Bal *et al.*, 2008). Par exemple, les jeunes travailleurs ont une propension à perdre confiance et réduire leur engagement envers l'employeur alors que les plus vieux ont plutôt tendance à être moins satisfaits au travail. Selon les auteurs, ces derniers ont cependant une stabilité émotionnelle, des attentes plus près de la réalité et des relations plus profondes avec leurs employeurs les amenant à généralement réagir de manière moins forte que les jeunes.

Kickul (2001) mentionne cinq éléments traditionnellement trouvés dans le contrat psychologique : autonomie et croissance, avantages sociaux, récompense et possibilité d'avancement professionnel, sécurité en emploi et la présence des outils nécessaires au travail. Or, les modalités de ce contrat ont changé puisqu'il ne comprend plus cette sécurité d'emploi historiquement offerte. Désormais, les nouveaux contextes économiques liés à la mondialisation, à la déréglementation et l'engouement organisationnel envers la formule de production «juste à temps» forcent les entreprises à devenir plus flexibles. Le «downsizing», la sous-traitance, la réduction du noyau dur au profit d'emploi à contrat et les fusions amènent les employeurs à rompre fréquemment les modalités du contrat psychologique (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003).

Les employés ont également modifié leurs attentes envers les employeurs et désirent participer aux décisions en plus d'évoluer dans une organisation de travail moins rigide (Gond et Mullebach-Servayre, 2004). C'est donc dans cet esprit que les ressources humaines doivent plus que jamais se questionner sur la manière d'attirer, de motiver et de retenir les employés en répondant à leurs besoins. Par exemple, Gendron (2004) affirme que la pression effectuée par les employés constitue un des plus importants éléments de pression vers la mise en place d'initiatives environnementales. Dans le secteur primaire, les employés constituent le troisième plus grand facteur à 91% derrière la réglementation et l'optimisation des ressources, mais tout de même devant les actionnaires, les créanciers, les assureurs et les communautés avoisinantes. Dans le secteur secondaire, les employés (75%) sont deuxième à égalité avec l'optimisation des ressources derrière la réglementation (88%). Au niveau du secteur tertiaire, la réglementation constitue toujours le premier facteur de pression à 76% alors que les employés sont encore une fois en seconde place avec 70% devant l'optimisation des ressources et les clients.

1.2.2 Motivation et mobilisation du personnel

Nous voyons dans cette section comment se définissent l'absentéisme et la satisfaction au travail et ce qui fait fluctuer ces deux variables. Mentionnons que bien que le thème de l'environnement n'y soit pas encore directement abordé, il convient malgré tout de faire un survol des pratiques conventionnelles utilisées en GRH.

D'abord, si la motivation s'effectue au niveau individuel, la mobilisation se rapporte à un groupe d'individu. La mobilisation fait référence à la motivation, la satisfaction et la productivité (Pépin, 1994). Elle est ainsi définie par Wills *et al.*, (1997) : «la mobilisation c'est un employé mobilisé qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale de façon à réussir à faire un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe» (Pedneault, 2000). Selon l'auteur, elle prend également la forme d'un employé qui ne compte pas ses heures et fournit les efforts nécessaires au processus d'amélioration continue et aux orientations stratégiques de l'organisation. Bien que la différence entre les deux concepts est plutôt mince, Trenblay (2009) relate les propos de Simard et Tremblay (2005) remarque que : «l'employé motivé fait de l'extra performance, mais peu ou pas de performance hors rôle. L'employé motivé est un employé performant, l'employé mobilisé est performant mais en plus il aide les autres à être plus efficaces.»

Pour mobiliser, il faut mettre sur pied plusieurs initiatives notamment au niveau de l'organisation du travail, du recrutement de personnel, de la rémunération et de la communication (Pedneault, 2000; Igalens, 1997). Pour Lawler (1994), les fondements de la mobilisation passent par l'engagement et la gestion participative. Il faut entre autres une communication constante entre l'organisation et le personnel, favoriser la croissance des employés, proposer des bonus à la performance et le partage des bénéfices, des superviseurs faisant preuve de leadership

Si les tactiques de mobilisation sont très larges et peu spécifiques, les indicateurs permettant de mesurer celle-ci le sont également. Selon Morin *et al.*, (1994), afin de mesurer la mobilisation il faut tenir compte des initiatives mises en place par les employés, le taux de roulement, participation, motivation, engagement et de ponctualité.

Somme toute, Pedneault (2000) décrit la mobilisation comme une plus-value qui prend la forme d'un groupe : «plus fort, cohésif, performant et efficace... devenant du même coup un levier économiquement quantifiable et non négligeable.»

1.2.2.1 Absentéisme

L'absentéisme étant un enjeu important, il fut l'objet de plusieurs études depuis plusieurs décennies. Thériault *et al.*, (1981), relatent que les coûts annuels de l'absentéisme atteignent les dix milliards de dollars en 1977 pour l'ensemble des entreprises au Canada annuellement. Mikalachki et Chapple (1977) établissent quant à eux annuellement à 150 000\$ (pour une usine de 1000 employés) les frais associés à chaque pourcent d'absentéisme additionnel. Ces coûts s'expliquant par le besoin de personnel et de formation supplémentaire ainsi que de perte de profit. Yolles *et al.*, (1975) expliquent les trois motifs expliquant l'absentéisme : l'environnement, l'organisation et l'individu.

En ce qui concerne l'environnement il est question de la perception du travail par la société. Or l'importance du travail a diminué avec la réduction des heures hebdomadaires et la conciliation travail-famille. L'organisation a également son rôle à jouer en assurant une valorisation au travail, une diversification des tâches, une participation aux décisions. Finalement, les causes associées aux salariés eux-mêmes sont reliées à l'âge, à l'éducation, à la santé et la dépendance financière, la position dans l'entreprise et les salaires (Yolles *et al.*, 1975; Golberg et Waldman, 2000).

Valeyre (2007) mentionne que le rejet du taylorisme par les employés durant les années 70 a occasionné une: «montée de l'absentéisme, du *turnover* et des conflits sociaux». Bien que l'OST a largement été discrédité au cours des dernières décennies, l'auteur rappelle qu'elle est toujours grandement présente en Europe et dans plusieurs industries, dont les pâtes et papiers, le bois et le textile.

Les recherches de Thériault *et al.*, (1981) ont mis une certaine emphase sur la recherche des solutions au problème de l'absentéisme volontaire. Parmi celles-ci, mentionnons les mesures disciplinaires, mais également, la consultation entre les employés et des psychologues industriels, la responsabilisation visant un enrichissement des tâches, des incitatifs économiques et le travail conjoint entre les cadres de ces employés et les départements des ressources humaines.

Il existe cependant un autre type d'absentéisme, à savoir involontaire (Harrison et Martocchio, 1998) et sa forme la plus coûteuse pour la société est l'absentéisme pour cause de maladie (Fried *et al.*, 2002). Selon cette dernière étude, il occasionne également un effet négatif sur la productivité et la qualité de vie au travail. Les causes de la problématique sont multiples dont l'impact du stress produit par le bruit sur la santé des travailleurs dont notamment des troubles de sommeil, de pression sanguine et de maladie cardiovasculaire. Selon Kjelberg (1990), le bruit serait même le facteur de stress accentuant l'absentéisme le plus répandu en Europe et aux États-Unis au sein des travailleurs industriels.

En dernier lieu, une théorie largement répandue en matière d'absentéisme explique le phénomène par le manque de satisfaction au travail alors que d'autre croient que le phénomène relève plutôt de la démographie ou de contrainte au travail et à l'extérieur (Johns, 1997).

1.2.2.2 Satisfaction de la main-d'œuvre

Depuis plusieurs décennies, bon nombre de chercheurs ont étudié les dynamiques permettant de motiver le personnel. Locke (1976) la définit comme «*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*». Les travaux de Herzberg (1974) sur l'accroissement de la performance des employés suite au respect de leurs besoins fondamentaux et la mise de côté des préjugés classiques de l'époque (contrôle et déresponsabilisation) eurent un impact significatif. Notons par exemple, l'augmentation de la participation des employés dans la prise de décision ou le recours à des incitatifs non monétaires comme source de renforcement positif.

Quarante ans plus tôt, Mayo (1933) a suggéré que la satisfaction au travail entraîne une hausse de la productivité alors que McGregor (1960) affirme que les employés sont plus enclins à travailler vers les objectifs organisationnels, à moins sous-performer ou agir de manière inappropriée. Si plusieurs études ont été menées à ce sujet, une méta-analyse de 1985 par Laffaldano et Muchinsky conclut cependant que la corrélation entre satisfaction et performance n'était que de 0,17. Nous constatons cependant comment l'engagement organisationnel et la RSE permettent d'augmenter la performance au travail (respectivement dans les sections 1.2.3.2, 2.1.2.4 et 2.2).

Ainsi, plusieurs stratégies en matière de ressources humaines ont été développées afin d'augmenter la satisfaction, la performance et réduire le taux de roulement. En effet, la satisfaction au travail est une des variables les plus étudiées en psychologie industrielle (Spector, 1997, cité dans Mudor et Tooksoon, 2011). Plusieurs articles tels que Pierce, Hazel et Mion (1996) et Amah (2009) ont découvert de très fortes corrélations entre la satisfaction au travail et notamment le taux de roulement.

Au nombre de ces stratégies, mentionnons l'impact significatif que peut avoir une bonne supervision par les cadres sur la satisfaction du personnel. Inversement, une mauvaise supervision est liée à une baisse de satisfaction et une hausse du taux de roulement (Mudor et Tooksoon, 2011). Il en va de même d'un environnement axé sur l'apprentissage constant ainsi que la formation et les fortes corrélations observées avec la satisfaction (Bradley, Petrescu et Simmons, 2004). Parallèlement, la formation est également négativement corrélée au taux de roulement (Mudor et Tooksoon, 2011) alors que la rémunération représente un facteur clé dans la gestion de la satisfaction, de la performance au travail et la réduction du taux de roulement (Bradley, Petrescu et Simmons, 2004; Mudor et Tooksoon, 2011).

Dans sa meta-analyse de 83 études dont 53% aux États-Unis, 14% en Europe, 10% en Asie et 23% ailleurs dans le monde paru dans 69 articles entre 1977 et 2009 (N= 52 470) Kooij *et al.*, (2010) analysent l'impact des pratiques RH sur l'engagement et la satisfaction des employés selon l'âge. Les auteurs notent ainsi un *effect size* (ES) variant considérablement pour chacune des variables au cours de la vie active du travailleur.

En ce qui concerne l'impact des promotions, d'une bonne performance managériale dans l'entreprise, des horaires flexibles et du travail d'équipe sur l'engagement de la main-d'œuvre, on observe des relations curvilinéaires dans chaque cas. En effet, entre 25 et 37 ans l'obtention de promotions augmente graduellement l'engagement des employés (ES= de 0 à 25 ans jusqu'à 0,80 à 37 ans) avant de retomber par la suite près de 0 à 47 ans. Idem pour la performance managériale dans l'entreprise où la courbe se situe entre 19 et 54 ans : ES= 0 à 19 ans. 0,40 à 25 ans, 0,55 à 36 ans, 0,40 à 50 ans et de retour vers 0 à 54 ans. Inversement, l'impact de l'horaire flexible sur l'engagement de la main-d'œuvre est substantiel et varie entre 0,85 à 33 ans, 0,22 vers 39 ans et remonte par la suite vers 0,85 à 47 ans. En dernier lieu l'impact du travail d'équipe sur l'engagement diminue graduellement entre 27 ans où ES=0,85 jusqu'à 0,37 à 37 ans avant de remonter à 0,85 à 46 ans.

Kooij *et al.*, (2010) observent également de profondes différences entre l'obtention de récompense, le travail d'équipe, les promotions et les horaires flexibles sur la satisfaction au travail en fonction de l'âge. Sur ces variables, seules les récompenses forment une fonction curvilinéaire dont le *effect size* débute à 0,85 à 24 ans, diminue à 0,41 à 34 ans et remonte graduellement à 0,85 rendu à 45 ans. La méta-analyse permet également d'arriver à la conclusion que le travail d'équipe est un facteur influençant considérablement la satisfaction au travail et ce à tous les âges en augmentation de 15 à 38 ans (ES de 0,55 à 0,85). Quant aux promotions, le *effect size* débute à 0 à 22 ans en croissance constante jusqu'à 0,85 à 57 ans. En dernier lieu les horaires flexibles ont également un effet appréciable sur la satisfaction au travail de manière croissante entre 0 à 32 ans et 0,52 à 62 ans.

1.2.3 Rétention du personnel

La rétention du personnel est nécessaire afin de ne pas perdre les ressources déployées lors de l'attraction et la motivation de ce même personnel. Alors que pour Kickul (2001) le respect du contrat psychologique est essentiel à la rétention du personnel, Samson (2004) propose quant à lui cinq éléments clés afin d'y parvenir : offrir davantage que l'employé est en droit d'obtenir, récompenser l'ancienneté, proposer des avantages particuliers, la présence de superviseurs pour lesquels l'employé veut donner le meilleur de lui-même et finalement favoriser l'esprit d'équipe.

Il existe quatre approches sur le sujet : la rétention, le roulement, l'intention de quitter et l'intention de rester. La rétention est définie de manière similaire à l'attraction selon Framery (2009) : «la gestion de la rétention est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'organisation dans le but de retenir les meilleurs employés de son organisation, nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques». Le roulement est quant à lui défini comme «*the movement of members across the boundary of an organisation*» (Price, 2001), se rapportant ainsi aux mutations ou promotions. L'intention de quitter est défini par Zimmerman et Darnold (2009) comme «*a likely mediator to the attitude behavior relationship and*

represents the last step prior to quitting» alors que l'intention de rester est simplement détaillé par «*the employee's intention to remain a member in the organization*» par (Mueller, Wallace et Price, 1992).

Le sujet en général a fait l'objet de bon nombre de recherches suite à la Première Guerre mondiale dont notamment les travaux de Mayo à partir des années 20 (Becton *et al.*, 2011). Les auteurs recensent d'ailleurs plus de 300 articles uniquement dans le *Personnel Psychology* et le *Journal of Applied Psychology* depuis 1917. Cette importance accordée envers cet enjeu est partiellement expliquée par les importants coûts occasionnés aux différentes organisations affectées.

Un taux de roulement élevé entraîne de nombreux coûts directs pour l'entreprise tels que les entrevues de départ, les coûts d'affichage de postes, le *screening* des candidats, l'utilisation de tests avant l'embauche, l'accueil et la formation. Bien que les analyses de coûts tiennent souvent en compte les dépenses associées à ces étapes, ils ne comprennent généralement pas l'ensemble des coûts engendrés. Parmi ceux-ci: la perte de performance, une baisse dans le moral de la main-d'œuvre, le risque de perdre des clients et la perte de rentabilité (Frank, Finnegan *et al.*, 2004).

Pennaforte (2011) mentionne que le soutien organisationnel des supérieurs influence grandement l'engagement de la main-d'œuvre envers l'entreprise alors que la mauvaise rétroaction est une cause du taux de roulement. Dans un même ordre d'idée, Vitaliano (2010) conclut qu'une participation accrue des employés dans la prise de décision ainsi que la mise en place d'un horaire variable réduit le taux de roulement au même titre qu'une augmentation salariale annuelle variant entre 1000 et 3723\$ (USD).

1.2.3.1 Âge et taux de roulement

Déjà au cours des années 80, Topel (1986) affirme que les employés changeraient onze fois d'emploi durant leur vie active, alors que vingt ans plus tard les chiffres du *US Bureau of Labor Statistics* (2006) font mention de 10,5 fois. Cela étant dit, il existe quelques différences entre les catégories d'âge des salariés et leur propension à quitter volontairement leur organisation. Bolles (2006) différencie les travailleurs à partir de 35 ans. Selon l'auteur, les travailleurs de moins de 35 ans recherchent un emploi ailleurs en moyenne à chaque période de un à trois ans alors que les 35 ans et plus que tous les cinq à huit ans.

Une méta-analyse de la littérature entre 1959-1993 (46 études; n=42 625) par Healy *et al.*, (1995) affirme cependant que la relation entre l'âge et le taux de roulement est non significative ($r=-0,08$). Thomas et Feldman (2009) prétendent malgré tout que plusieurs facteurs expliquent désormais un changement de paradigme. Ils soutiennent d'abord que le climat économique de mondialisation à partir des années 90, l'insécurité en emploi qui en découle et les changements technologiques instituent de grands bouleversements. Il en va de même des changements démographiques, de l'éducation accrue des travailleurs, du faible taux de naissances et de la hausse des divorces.

Pour expliquer pourquoi les travailleurs plus âgés ont tendance à demeurer à leurs emplois, Thomas et Feldman (2009) ajoutent que les jeunes adultes ont moins tendance à utiliser une stratégie axée sur l'optimisme. Ils perçoivent également les émotions positives moins fortement que les travailleurs plus âgés. Idem pour l'importance accordée par les travailleurs âgés aux relations sociales en milieu de travail alors que les plus jeunes mettent plutôt l'emphase sur leur croissance professionnelle. Toujours selon Thomas et Feldman (2009), les travailleurs âgés se sentent quant à eux moins aptes à être efficaces et plus enclins à se fixer des objectifs moindres. Finalement, la discrimination reliée à l'âge entre également en ligne de jeu dans la décision de demeurer à son emploi.

Les auteurs ont confronté ces nouvelles dynamiques à une méta-analyse de 49 études (n=71 053) entre 1991-2008 et découvert une relation faible, mais tout de même plus forte ($r=-0,14$) que la première méta-analyse. Sur 36 études réalisées aux États-Unis, la corrélation est de $-0,17$ entre l'âge et taux de roulement alors que pour les 13 études hors US elle n'était que de $-0,03$. On remarque que l'âge ($-0,14$) est néanmoins un facteur plus déterminant comme prédicteur du taux de roulement que les capacités cognitives ($0,02$), éducation ($0,06$), formation ($-0,08$), statut matrimonial ($-0,05$), responsabilité familiale ($-0,10$), ethnicité ($-0,02$), genre ($-0,03$), surcharge de rôle ($0,12$) et satisfaction avec les collègues de travail ($-0,13$).

1.2.3.2 Identification organisationnelle et engagement organisationnel

Cette théorie est étudiée depuis plusieurs décennies, à commencer par Strand *et al.*, (1981) lorsqu'ils affirment que les travailleurs sont plus enclins à s'identifier à une organisation dont les valeurs correspondent aux leurs. Parmi les définitions de l'identification organisationnelle on retrouve la concordance entre les valeurs de l'employé et celles de l'organisation, la perception d'appartenance ou d'un lien affectif avec celle-ci (Riketta et Van Dick, 2005). De ces différentes définitions, les auteurs remarquent une juxtaposition de l'image envers soi-même par l'employé et celle qu'il a de son organisation. Mignonac *et al.*, (2006) ajoutent que cette appartenance peut être cognitive en internalisant les valeurs de l'entreprise sous la forme de fierté.

Deux types d'identification sont recensées dans la littérature, l'identification au niveau de l'organisation dans son ensemble et l'identification envers son groupe de travail. La seconde a théoriquement un impact plus grand sur l'employé considérant le pouvoir plus direct sur ce dernier, le temps et les interactions accrues par rapport à l'organisation en général (Anderson et Thomas, 1996). L'identification au niveau organisationnel est plus fortement associée aux variables directement reliées au travail alors que l'identification au groupe de travail est quant à elle davantage liée à la motivation, satisfaction et l'intention de quitter son emploi (Riketta

et Van Dick, 2005). Somme toute, il est possible d'augmenter l'identification organisationnelle en accroissant la place des employés dans la prise de décisions, en diffusant davantage les informations nécessaires à celles-ci ou en mettant sur pied des guides encadrant la remise de récompense ou l'allocation des ressources. (Olkkonen et Lipponen, 2006; Mignonac et al., 2006).

L'identification organisationnelle entraîne une augmentation des comportements citoyens en entreprise ainsi qu'une réduction du taux de roulement (Olkkonen et Lipponen, 2006). Au niveau de l'identification au groupe de travail, elle peut cependant entraîner un certain conflit entre les valeurs organisationnelles et les pratiques courantes au sein du groupe (Riketta et Van Dick, 2005), par exemple, la propension à trop aider un collègue de travail dont la performance est inadéquate selon les normes de l'entreprise.

Nous avons déjà détaillé les bénéfices d'une bonne image organisationnelle pour les entreprises en ce qui a trait aux candidats et chercheurs d'emplois dans la section 1.2.1 sur l'attraction organisationnelle. Ainsi, une fois embauché, il est plausible que la perception positive du candidat vis-à-vis l'organisation se transforme en source de fierté et d'identification organisationnelle. Inversement, cela peut provoquer un bris du contrat psychologique si cette perception venait à ternir (Mignonac *et al.*, 2006). Concrètement, les auteurs précisent ces bénéfices sous forme de désir accru de demeurer à son emploi et un plus grand engagement organisationnel.

L'identification organisationnelle est présentée par Riketta (2005) comme le concept voisin le plus proche de l'engagement organisationnel. Le concept d'identification y est d'ailleurs nommément mentionné dans la définition et les questionnaires utilisés visant à le mesurer. Une méta-analyse aboutit à la conclusion que la corrélation entre les deux concepts est de manière générale très élevée ($r=0,78$; Riketta, 2005; Riketta et Van Dick, 2005). Selon les auteurs certaines différences subsistent cependant, ainsi l'identification organisationnelle corrèle davantage avec les comportements au travail et moins avec la satisfaction, l'intention de quitter son emploi et l'absentéisme que l'engagement organisationnel (Riketta et Van Dick,

2005).

Ainsi, la théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) est généralement considérée comme un modèle plus large que l'identification organisationnelle (Riketta, 2005). Bien que plusieurs variantes existent, le modèle de Meyer et Allen (1991) représente désormais la théorie dominante en matière d'engagement organisationnel (Culpepper, 2011). Cela n'a cependant pas toujours été le cas. Environ 25 définitions et modèles existent au sujet de l'engagement organisationnel. Plusieurs de ceux-ci sont redondants alors que d'autres manquent de validité et de données empiriques (Morrow, 1983). Une certaine confusion existe donc en ce qui a trait au concept lui-même. Meyer et Allen (1991) décrivent quant à eux l'engagement organisationnel comme: «l'attachement émotionnel et l'identification de l'employé envers son organisation» ou « l'état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation, et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation». Le concept est d'ailleurs sensiblement connexe au contrat psychologique préalablement défini dans la section 1.2.1.1. On décèle dans les définitions de l'engagement organisationnel trois prémices : une croyance importante envers les valeurs et objectifs de l'organisation, l'intention de fournir d'importants efforts afin d'atteindre ces objectifs et un désir élevé de conserver cette relation au sein de l'organisation (Riketta et Van Dick, 2005).

Trois types d'engagements sont répertoriés : affectif, normatif et de continuité. Ils ont tous le même point commun : retenir les employés au sein de l'organisation et provoquer certains comportements au travail (Gellatly et al., 2006; et Culpepper, 2011). Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement affectif comme l'identification et le plaisir d'appartenir à l'organisation et l'engagement normatif par l'internalisation de la loyauté envers l'organisation. L'engagement de continuité fait quant à lui référence à l'obligation de l'employé de demeurer à son emploi lorsque celui-ci considère les coûts de départ (perte de rémunération, de formation...) trop élevé. Cette théorie postule que l'engagement affectif est le plus important des trois afin de réduire l'absentéisme et augmenter la performance et les comportements citoyens au travail (Meyer et Allen, 1991). Ils croient également que l'engagement de continuité s'ajuste en fonction des conditions de travail et des coûts associés

au changement d'emploi. De nombreux articles ont depuis substantié ces prédictions dont principalement Meyer et Allen (1996; 1997; 2002) affirment que l'engagement affectif et normatif ont un impact positif sur la performance au travail et les comportements citoyens alors que l'engagement de continuité y est non-relié. Au contraire, un trop grand engagement de continuité occasionne une baisse de productivité et de comportements citoyens.

Gellatly et al., (2006) soutiennent également empiriquement ces conclusions et font état par ailleurs d'une corrélation de 0,43 et 0,46 entre l'engagement affectif et normatif envers l'intention de demeurer à son emploi. L'engagement de continuité se situait à 0,13. Il en va de même pour les comportements citoyens et l'engagement affectif (0,29), normatif (0,23) mais pas l'engagement de continuité (0,02) tel que le mentionnait Meyer et Allen (1997) quelques années plus tôt (Gellatly et al., 2006). Les auteurs expliquent ce manque de comportements citoyens, à savoir des comportements discrétionnaires fournis en dehors des obligations liées à l'emploi, par le sentiment d'être «prisonnier» au sein de l'organisation. L'engagement organisationnel a également une relation largement documentée avec l'absentéisme et le stress (Kondratuk *et al.*, 2004). Le désir accru de demeurer à son emploi est également répertorié dans plusieurs recherches dont Meyer *et al.*, (1997) et Meyer *et al.*, (1990). L'engagement organisationnel permet également d'influencer certains comportements bénéfiques tels que l'efficacité, la performance individuelle et collective, le bien-être au travail, l'absentéisme et le nombre de retards (Meyer *et al.*, 2002; Beaupré *et al.*, 2008; Bentein, Stinglhamber et Vandenbergue 2000; Paré et Tremblay, 2007; Simard, Doucet et Bernard, 2005).

Il existe deux écoles de pensée au sujet de la relation entre l'engagement organisationnel et la performance des employés. La première n'ayant pas relevé de lien significatif (Ganster et Dwyer, 1995 ; Williams et Anderson, 1991) alors que la seconde a trouvé un lien variant de faible à modéré. St-Pierre (2009) ; Bycio *et al.*, (1995) ; Ingram, Lee et Skinner, (1989) ; Meyer *et al.*, (1989) ; Mathieu *et al.*, (1990) et finalement Meyer *et al.*, (2002). Le lien faible à modéré doit cependant être nuancé puisque les recherches ci-haut indiquent que le lien semble plus fort lorsqu'il est mesuré à l'aide d'indicateurs plus subjectifs tels que la

perception des employés ou de leurs supérieurs (Mathieu *et al.*, 1990) ; Meyer et Allen, 1997) ; Meyer *et al.*, 2002) ; St-Pierre (2009). Un article affirme cependant qu'une hausse de productivité a pu être enregistrée à l'aide d'indicateurs qualifiés d'objectifs (Meyer *et al.*, 1989).

L'engagement du personnel, sujet également très connexe à l'engagement organisationnel, ne constitue pas une attitude et ne représente pas l'attachement envers l'organisation, mais bien l'attention portée envers son rôle et sa performance individuelle (Saks, 2006). Il est positivement corrélé avec l'engagement organisationnel et propose des bénéfices similaires, dont le désir de demeurer à son emploi et la hausse de performance (Schaufeli et Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). Il est par contre plus largement étudié par les praticiens et les consultants que les chercheurs scientifiques. De manière générale, l'engagement du personnel est caractérisé par la présence d'énergie, de participation, d'efficacité et l'inverse du *burnout*, de la fatigue, du cynisme et de manque d'efficacité (Maslach *et al.*, 2001). Les bénéfices de l'engagement organisationnel peuvent également se refléter sur la santé financière et le succès de l'organisation (Harter *et al.*, 2002).

Plusieurs chiffres permettent d'entrevoir globalement le niveau d'engagement des employés. Ainsi, 75% du personnel n'est pas pleinement engagé envers leurs emplois (Loehr & Groppe 2004; Frank, Finnegan *et al.*, 2004). En 2003, ce taux était de 80% en Grande-Bretagne alors que 25% des anglais se disaient carrément «actively disengaged» par rapport à leur emploi. À Singapour, la même année, 17% se qualifiait de «disenchanted or disaffected» en hausse de 5% par rapport à l'année précédente (Frank, Finnegan *et al.*, 2004). Inversement, Raphaël (2003) mentionne que seulement 17% des employés sont très engagés. Aux États-Unis le manque d'engagement affecterait 50% de la main-d'œuvre, coûtant ainsi 300 milliards de dollars (USD) en perte de productivité annuellement (Saks, 2006).

Ce manque d'engagement est à la hausse partiellement en raison de la faiblesse du management (Gopal, 2003). Rappelons-nous que les modalités du contrat psychologique ont évolué en raison notamment de la mondialisation des marchés et des modes de production

«juste à temps». Ainsi, 77% des professionnels RH croient que la loyauté a baissé durant les 5 dernières années (Jamrog, 2001). D'autres recherches (Creelman, 2004) affirment également que la loyauté a chuté dû à l'érosion de la confiance envers les employeurs. Une des raisons importantes est la sous-traitance et l'impartition de plusieurs emplois vers les pays en voie de développement. Freeman *et al.*, (1997) relate qu'en 1994, 63% des travailleurs américains du secteur privé engagé dans un programme de participation ressentait beaucoup de loyauté envers leurs employeurs contre 49% pour ceux qui n'en faisaient pas partie.

Frank, Finnegan *et al.*, (2004) synthétise les initiatives traditionnelles utilisées par les ressources humaines afin de retenir et motiver la main-d'œuvre. Chaque initiative fait l'objet d'une note variant d'un à quatre où quatre est le meilleur résultat. Ces conclusions illustrent parfaitement les quelques différences existantes entre les facteurs augmentant l'engagement organisationnel et ceux réduisant le taux de roulement.

Par exemple les récompenses liées à l'ancienneté, les salaires et les avantages sociaux compétitifs ont un impact sur la rétention (3) mais pratiquement aucun sur l'engagement (1). On remarque cependant que les initiatives obtenant les meilleurs résultats pour la rétention de personnel ont généralement la même note par rapport à l'engagement. L'inverse est cependant faux en ce sens où les meilleures initiatives permettant d'augmenter l'engagement du personnel n'accroissent pas forcément la rétention de celui-ci. Parmi les meilleures initiatives ayant une double note de 4 on retrouve notamment, la sélection et la formation des leaders, la présence d'outils de mesure sur les impacts qu'apporte les leaders et l'instauration des conditions préalables à l'emploi et l'accroissement des compétences des employés.

D'autres auteurs ont proposé des pistes afin d'augmenter l'engagement organisationnel, dont Rousseau (1998) sur l'importance de valoriser la relation organisationnelle entre employeur-employé ainsi que souligner la grande valeur des employés les plus méritants. Weng *et al.* (2010) mettent de l'avant l'utilité de cultiver le désir de croissance professionnelle chez les employés, d'obtenir de nouvelles habiletés et de fournir une bonne rémunération. Contribuer

à créer et développer un objectif professionnel auprès d'employés n'en possédant pas est également une manière de promouvoir l'engagement organisationnel.

1.3 Conclusion

Nous avons vu au cours de ce chapitre comment les candidats sont désireux de travailler pour des firmes partageant leurs valeurs y compris l'environnement et qu'il en va d'ailleurs de même auprès de la nouvelle génération. Nous avons également décrit une kyrielle d'initiatives visant à motiver le personnel, dont les horaires variables et la participation accrue des employés aux décisions. Autre constatation, le manque d'engagement du personnel et la baisse de loyauté envers leur employeur ainsi que les initiatives visant à accroître l'engagement et la rétention de personnel.

Somme toute, nous constatons une ouverture d'esprit animant la recherche scientifique en GRH, laissant ainsi de la place aux nouvelles préoccupations des employés, dont le respect de l'environnement. Il en va de même dans le monde des affaires puisqu'un sondage CROP-ORHRI (ordre professionnel inclus dans le CRHA: L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréé) de 2007 abonde dans le même sens et confirme que si le taux de roulement semble très ou assez élevé pour 53% des travailleurs québécois, un bon salaire n'est pas suffisant pour rectifier la situation. Selon le CRHA, les organisations ont donc raison de s'intéresser aux besoins plus larges de leurs personnels afin de les conserver. Le prochain chapitre fait maintenant place au sujet de la gestion et l'environnement ainsi que l'engagement environnemental et les ressources humaines.

CHAPITRE II

GESTION ET ENVIRONNEMENT

Un éveil environnemental et social est observé auprès de plusieurs entreprises. Il en résulte notamment une multiplication des rapports de développement durable ou de RSE (Attarça et Jaquot, 2005). En réponse à cela, certaines firmes d'expert-conseil tel que Deloitte et Touche ou Pricewaterhousecooper (PwC) ont ajouté une division de développement durable à leurs services. D'autres firmes de consultants, telles que ÉEM, ont quant à elles construit leurs réputations et leurs activités spécifiquement sur ce thème.

Cette conscientisation, comme nous l'avons noté au tout début du mémoire, se veut notamment une réponse à la prise en charge de la problématique environnementale par les gouvernements et la pression populaire. La littérature y joue également un rôle et c'est pourquoi dans un premier temps, nous discutons plus précisément de la relation entre la rentabilité financière et la bonne performance environnementale. Ce dernier concept est d'ailleurs repris dans les questions de recherche. L'article principal de cette première partie est Ambec et Lanoie (2008) dans lequel on identifie sept éléments de profitabilité verte. Le septième porte sur les réductions de coûts de la main-d'œuvre et fait la passerelle vers la GRH-RSE/DD.

Bien que cette première section sur Ambec et Lanoie (2008) porte sur un éventail de bénéfices attribués à la bonne performance environnementale n'étant pas directement relié à cette étude, l'article relève d'une grande importance. En effet, il est pertinent de démontrer comment ces bénéfices sont largement documentés dans la littérature lorsqu'il est question de marketing, de gestion des opérations ou encore de finance. En ce qui a trait aux ressources

humaines, des auteurs tels que Ambec et Lanoie (2008) et Gond *et al.* (2011) appellent à davantage de recherche. Le chapitre II se termine ensuite sur l'élaboration et l'explication des questions de recherches.

2.1 Engagement environnemental des firmes

Ambec et Lanoie (2008) identifient sept manières permettant d'accroître la rentabilité d'une organisation via une bonne performance environnementale, dont trois afin d'augmenter les revenus: un meilleur accès à certains marchés, une différenciation des produits et la vente des technologies vertes. Quatre autres moyens servent à diminuer les coûts: ceux relatifs à la réglementation, les coûts de matériaux, d'énergie et de services, viens ensuite l'accès plus facile au capital et finalement une réduction des coûts reliés à la main-d'œuvre.

2.1.1 Augmentations des revenus

2.1.1.1 Meilleur accès à certains marchés

Le meilleur accès à certains marchés fait référence à l'apport de nouveaux clients que peut apporter une image «verte». L'amélioration de la réputation d'une firme permet de fidéliser la clientèle de celle-ci. C'est précisément ce qu'on fait plusieurs firmes telles que British Telecom et Starbuck grâce à leurs initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale (Assadourian, 2006). La meilleure performance environnementale donne également la possibilité aux firmes de soumissionner aux appels d'offres publiques. Il est en effet de plus en plus nécessaire de remplir un certain nombre de conditions environnementales telles qu'ISO 14001 sur les normes de gestion environnementale afin d'être éligible à ces contrats publics.

Concrètement, Kunzik (2003) mentionne plusieurs conditions préalables à toute soumission publique mise en place par le gouvernement britannique. Au nombre de celles-ci : s'assurer que toute matière première issue d'écosystèmes soit extraite de source gérée de manière durable ou encore exiger que le soumissionnaire alimente sa production à l'aide d'énergies renouvelables à la hauteur de 10%. L'article de Charles Thériault intitulé : «L'Université d'Ottawa surprend avec ses méthodes d'économie d'énergie» publiée pour le compte du journal *Le Droit* en date du 23 octobre 2008, nous donne un exemple canadien. Il est question de l'intégration par le gouvernement du Québec de normes associées au développement durable en ce qui a trait aux appels d'offres diffusées par la division des Acquisitions du gouvernement du Québec. Cette modification donne également la permission à l'organisme de préconiser une offre ayant un prix allant jusqu'à 10% plus élevé que le plus bas soumissionnaire à condition que la performance environnementale de cette firme soit meilleure.

2.1.1.2 Différenciation des produits

La différenciation des produits peut quant à elle s'effectuer avec ou sans certification et vise la mise en marché de produits ayant une valeur ajoutée pour le consommateur. Cette différenciation peut être écologique, biologique ou encore issue du commerce équitable. Bérubé (2008) affirme d'ailleurs sur le sujet que :

D'autres recherches ont analysé les liens entre la performance sociale des entreprises et les comportements d'achat des consommateurs. Il semblerait qu'une évolution des valeurs chez les consommateurs les rendrait plus sensibles aux considérations environnementales adoptées par les entreprises, notamment au chapitre de la conception et de la commercialisation des produits.

Plusieurs études parues dans les années 90 ont abordé cette question. Au nombre de celles-ci, Coddington (1990) affirme que 67% des américains sont prêts à payer entre 5 et 10% plus cher pour des produits écologiques alors que Suchard et Polonski (1991) prétendent que ces

chiffres vont jusqu'à 15 à 20% auprès de consommateurs écologiquement conscientisés.

En Europe, le marché des produits possédant un *ecolabel* est passé de 51 millions d'euros en 2000 à 644 millions en 2004 alors que la même année l'alimentation biologique constituait 4% de l'alimentation mondiale pour un montant total de 23,1 milliards d'euros (Ambec et Lanoie, 2008). D'autres exemples concrets sont recensés dans l'article tel que Pantagonia et leur mise en marché de vêtements faits à partir de coton organique ou de matière recyclées.

2.1.1.3 Vente de technologie verte

La vente de technologie verte diffère des deux premiers moyens en ce sens où la rentabilité passe d'abord par la recherche et le développement ainsi que les brevets qui en découlent. Une fois ceux-ci confirmés, il est toujours possible pour le détenteur de vendre le fruit de sa recherche. Prenons l'exemple de Ciba-Geigy et la vente des droits d'utilisation de sa teinture plus résistante et ses technologies de nettoyages des eaux usées.

En effet, les débouchés en matière de technologie de contrôle environnementale peuvent provoquer des changements majeurs au sein de certaines industries. Le premier à obtenir un avantage concurrentiel peut ensuite faire du lobbying auprès des gouvernements afin de changer la législation environnementale. C'est précisément ce qu'a fait Dupont dans les années 80 après avoir développé un substitut aux CFC. Suite à l'interdiction de ceux-ci avec le protocole de Montréal de 1987, Dupont obtint un important levier sur leur industrie.

2.1.2 Réduction des coûts

2.1.2.1 Coûts relatifs à la réglementation

En ce qui concerne la réduction des coûts, la première manière consiste à réduire les coûts relatifs à la réglementation. Une bonne performance environnementale permet notamment

d'éviter les poursuites judiciaires ainsi que les amendes pour non-respect des lois et des règlements en vigueur. Mentionnons que selon les règles comptables en vigueur autant au Canada qu'aux États-Unis, les poursuites judiciaires doivent être indiquées dans les états financiers dans différentes sections du passif selon la probabilité de défaite et de dommages-intérêts. Ce faisant, l'attrait pour les investisseurs peut substantiellement être réduit. Nous revenons sur ce point dans la sous-section meilleur accès au capital. Ambec et Lanoie (2008) mentionnent également la possibilité de devenir un leader et par la suite effectuer du lobby envers l'accroissement de la réglementation, voir exemple de Dupont dans la sous-section précédente.

Une revue de la jurisprudence canadienne par El Bizat (2006), affirme que la mise en place d'un système de gestion environnemental et des certifications de la suite ISO 14000 réduit les risques d'amendes et de sanctions judiciaires. L'amélioration de la performance environnementale permet également à certaines entreprises sujettes à des outils économiques tels les systèmes de permis d'émission (*cap and trade*) de réduire leur coût. Plusieurs de ces bourses réduisent le nombre de permis d'émissions année après année, ce qui oblige les organisations à s'ajuster ou à acheter les permis non utilisés par les autres entreprises. Par exemple, l'European Commission Climate Change se charge de gérer la bourse au gaz à effet de serre. La quantité maximale de permis aura diminué de 21% d'ici 2020 par rapport au seuil de 2005. Une dynamique d'offre et demande s'installe et le prix obtenu pour les permis est fixé par le marché.

2.1.2.2 Coût en matière première, énergie et services/Hypothèse de Porter

Pour Porter «la pollution est une manifestation de gaspillage économique ou d'utilisation incomplète des ressources et la réduction de la pollution s'accompagne souvent d'une meilleure utilisation des ressources.» (Porter et Van der Linde, 1995). Cette hypothèse implique qu'une réglementation environnementale plus sévère amène les entreprises à modifier leurs comportements et réexaminer leurs gestions des opérations. Ce faisant, elles

pourront dans un premier temps se conformer à la nouvelle réglementation et par la suite aller au-devant de celle-ci. Ces firmes deviendraient par ailleurs plus compétitives.

Pour y parvenir, plusieurs solutions sont possibles telles que la revalorisation des déchets, le recyclage de ceux-ci, les efforts en réduction de matière première et la révision de procédés industriels de transformation de ressources. Certaines firmes peuvent également investir dans la recherche et développement. Conséquemment, l'innovation amène l'entreprise à éventuellement augmenter sa productivité tout en diminuant ses coûts de matières premières, de service et d'énergie.

Dans tous les cas, il en résulte une diminution des niveaux de pollution à chaque étape de la production : les intrants, la transformation et les extrants. Ainsi, ces entreprises seraient en mesure d'éviter les pénalités associées au non-respect de la réglementation. En parallèle, il est également vrai que la recherche et développement peut amener les entreprises à influencer les pouvoirs publics à renforcer leurs réglementations et ainsi obliger leurs industries respectives à investir en technologie de contrôle.

L'hypothèse de Porter fait par contre l'objet d'un certain nombre de critiques ou de précisions. Par exemple, elle semble être davantage associée aux secteurs polluants ou sujets à une forte compétitivité internationale (Lajeunesse, 1997). Il faut également admettre qu'elle n'est pas systématiquement fondée selon l'industrie où elle est appliquée et que dans tous les cas, elle n'amène des résultats que quelques années suite aux modifications de la réglementation. Certains auteurs ont même émis de sérieux doutes sur sa véracité tels que Antanioly et Mazzanti (2009) rappelant les travaux de Gray et Shadbegian (1995) à l'effet que l'accroissement de la réglementation environnementale entre 1979-1990 au sein des pâtes et papiers avait occasionné une perte de 1,74\$ en productivité par dollars de réduction de coûts.

Il semble d'ailleurs que les bénéfices relatifs à la recherche et développement nécessitent une période d'investissements. Ambec et Lanoie (2008) notent que si l'innovation résultante de la recherche et développement permet de produire des brevets et des technologies de contrôle

elle ne suffit pas à prouver l'hypothèse. En effet, des cas d'accroissement de la productivité doivent être recensés avant de se prononcer davantage sur sa validité.

De manière plus générale, une organisation peut réduire ses coûts en matières premières, énergie et services en investissant sur l'efficacité énergétique et les technologies vertes. Plusieurs usines de Ford ont modernisé leurs installations, dont celle de Dearborn grâce à un toit vert de 10,4 acres. Plusieurs autres initiatives ont permis à Ford de sauver des sommes importantes sur les coûts électriques tels le remplacement complet des luminaires au profit de modèle écoénergétique.

L'article de Charles Thériault, «L'Université d'Ottawa surprend avec ses méthodes d'économie d'énergie», publié le 23 octobre 2008 dans le journal *Le Droit*, donne un exemple additionnel. Selon le directeur adjoint de l'ingénierie et du développement durable de l'université d'Ottawa, les différentes mesures vertes, dont l'installation de panneaux solaires, ont permis d'économiser 27,3 millions de dollars depuis 1993. Autre bénéfice, la consommation d'énergie est demeurée sensiblement la même depuis 34 ans alors que le campus a triplé de volume.

Une dernière dimension au coût en matières premières, énergie et services est l'écologie industrielle. Ce procédé vise à : «favoriser l'émergence de synergies entre les entreprises de sorte qu'elles réutilisent entre-elles, ou avec les collectivités, leurs résidus de production (vapeurs, eau, déchets...). Cette approche permet ainsi d'optimiser l'utilisation de la matière dans les procédés industriels.»¹ Boiral et Kabongo (2004) fournit quelques exemples précis dont la revalorisation de la brasque (déchet issu de la production d'aluminium) en ingrédient à ciment permettant de solidifier le béton. Les auteurs citent également Kalundborg au Danemark, comme un des meilleurs sites d'écologie industrielle où le parc industriel comprend notamment une raffinerie, une firme de plâtre et une autre en biotechnologie.

1 <http://www.sofiesonline.com/FR/Definition.html>

Bien que plusieurs organisations ont d'abord mis en pratique ce modèle de gestion d'opération pour la réduction de coûts, celles-ci ont par la suite aperçu les bénéfices environnementaux que cela peut apporter (Boiral et Kabongo, 2004). Parmi celle-ci, une meilleure image organisationnelle et la possibilité de pétitionner les pouvoirs public vers un renforcement de la réglementation (voir *supra* pour les avantages que cela apporte). Les auteurs mentionnent par contre un bémol à l'écologie industrielle dans la mesure où le taux de roulement peut s'avérer plus élevé chez les firmes ayant préconisé ce mode de production. La complexification du travail et la gestion de déchets dangereux en seraient la cause. Un besoin accru en formation est également à prévoir pour la même raison.

2.1.2.3 Meilleur accès au capital

Le meilleur accès au capital, troisième moyen de réduction des coûts, s'explique en deux temps: l'investissement socialement responsable (ISR) et les nouveaux critères de prêts bancaires. L'accroissement substantiel de l'investissement socialement responsable au Canada est passé de 65,5 milliards en 2004 à 503 milliards en 2006 (Dion, 2008), ce qui illustre bien l'importance pour une société inscrite en bourse de bien structurer sa gestion environnementale. Cette augmentation substantielle n'a d'ailleurs pas été freinée par la crise économique mondiale de 2008. En fait, tout comme l'ISR, l'attention portée par les organisations envers les considérations sociales et environnementales (RSE) n'a pas décliné (Gond *et al.* 2011). Pour ce qui est du lien de causalité entre les investissements socialement responsables et la rentabilité, celui-ci n'est pas instantané (Allouche, 2004). Ce dernier rappelle que les études incorporant une dimension temporelle sont plus enclines à confirmer cette relation.

Par opposition, plusieurs entreprises, dont Exxon Mobil, ont fait l'objet de sévères critiques de la part d'actionnaires minoritaires (Assadourian, 2006). Ces actionnaires déposent des motions réclamant une modification des pratiques environnementales, sociales ou éthiques. Bien que n'ayant que peu de pouvoir décisionnel, leurs actions sont souvent considérées

comme des nuisances et permettent à tout le moins de ramener certains sujets sur la table.

Du côté des banques, celles-ci ont depuis plusieurs années incorporé des critères d'évaluation environnementale dans l'analyse des prêts. Assadourian (2006) explique comment l'ONG Rainforest alliance (RAN) et des actionnaires minoritaires ont amené les trois plus grandes banques américaines (Citigroup, Bank of America et JP Morgan) à mettre sur pied une politique de prêts verts. Concrètement, elles ont accepté l'idée que les prêts octroyés aux industries n'appliquant pas les principes du développement durable deviennent plus «coûteux que profitables» (Assadourian, 2006). À cet effet, bon nombre de grandes institutions financières ont depuis adopté le principe de L'Équateur. Ce principe amène les institutions financières à analyser les pratiques environnementales et des risques associés aux activités économiques des demandeurs avant d'autoriser un prêt.

Assadourian (2006) affirme que les entreprises écologiquement responsables ont tendance à éviter les boycottages souvent organisés par les ONG. Plusieurs exemples peuvent être identifiés, pensons à Nike et Chiquita qui furent la cible de campagnes médiatiques négatives dans les années 90. Refuser de changer leurs comportements peut non seulement entraîner une perte de marché et d'image, mais également des possibilités de financement. Les actionnaires actuels, les fonds de placement et d'éventuels investisseurs pourraient être réticents à investir dans ce type d'entreprises. Au contraire, les organisations soucieuses de leurs responsabilités sociale, environnementale et éthique ont davantage de chances de faire l'objet d'investissement et d'être incluses dans les fonds mutuels verts.

Kalisti et Karolewicz (2005) recensent des exemples de firmes s'impliquant dans les communautés sans toutefois obtenir les avantages inhérents discutés dans l'ensemble de cette section. Par exemple, la Caisse d'Épargne (en France) et ses initiatives locales qui ne sont pas diffusées aux employés, aux succursales, aux clients ou même aux fournisseurs. Ne diffusant pas leurs accomplissements aux parties prenantes, il est difficile de fidéliser une clientèle ou réduire les coûts de main-d'œuvre (voir *infra* le prochain moyen de réduire les coûts et la section 2.4).

2.1.2.4 Coût de la main-d'œuvre

Le dernier moyen de réduction de coûts est celui le plus pertinent à cette recherche. Il s'agit du coût de la main-d'œuvre. Ambec et Lanoie (2008) stipulent que les employés travaillant pour des firmes écologiquement responsables développent un sentiment accru de fierté envers leurs employeurs. Ils ont également tendance à devenir des ambassadeurs de leurs firmes auprès de leurs réseaux sociaux. Par ailleurs, le facteur d'attraction de ces firmes en est augmenté et il est également possible que certains candidats soient prêts à accepter une rémunération moindre pour travailler auprès de ces firmes.

Un court exemple avant d'entrer plus profondément dans la revue de la littérature liée aux ressources humaines est Starbuck. Cette firme fait partie des employeurs les plus appréciés aux États-Unis depuis 2005 selon le *Fortune Magazine* (position variant entre 7^e et 98^e). Sa réputation et ses valeurs sociales l'amènent à bénéficier d'un nombre élevé de demandes d'emploi. En effet, pour chaque poste à combler Starbuck reçoit en moyenne 365 demandes (Assadourian, 2006). Ce faisant, la firme peut recruter les meilleurs candidats disponibles grâce à sa grande attraction organisationnelle.

Vitaliano (2010) ainsi que Bardelli (2012) abondent dans le même sens en ce qui a trait à la RSE. Ils affirment que celle-ci amène une meilleure image de l'entreprise chez le personnel, tout en augmentant la mobilisation. Ils rappellent par ailleurs que les organisations réputées pour leurs performances en RSE parviennent à mieux attirer les candidats et conserver leurs personnels, à hausser la productivité ainsi que la loyauté. Nous revenons sur le concept de loyauté organisationnelle dans les prochaines sections, voir *infra*. Vitaliano (2010) ajoute même que la réduction du taux de roulement peut s'avérer «significative».

Finalement, si Ambec et Lanoie (2008) appellent à davantage de recherche en ce qui a trait au lien entre la performance environnementale et les coûts reliés à la main-d'œuvre, il en va de même de Gond *et al.* (2011) sur le rôle des ressources humaines au niveau de la

responsabilité sociale des entreprises.

2.2 GRH-RSE/DD

La responsabilité sociale des entreprises fut originellement décrit par Howard R. Bowen au cours des années 50 comme l'obligation des entreprises de pratiquer leurs activités en fonction des valeurs de la société (Carroll, 1999). Celui-ci développe dans les années 1970 la distinction entre *stockholders* et *stakeholders* et la nécessité d'inclure les clients, les employés et les communautés locales dans la gestion de l'entreprise. Un peu plus tard, les années 80 ont été déterminantes dans la mise au point d'une définition, mais également dans l'acceptabilité de la RSE auprès du secteur privé. Le focus permute alors vers la relation entre RSE et rentabilité financière (Carr *et al.*, 2004). Une meta-analyse de Margolis (2007; cité dans Gond, 2010) basé sur 192 indicateurs issus de 167 études indique finalement qu'un lien faible mais positif existe entre la RSE et la rentabilité financière.

Ce concept de responsabilité sociale des entreprises est désormais défini par la clause 2.18 de la norme ISO 26000 (publié le 1er novembre 2010) comme :

la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable; y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La clause en question spécifie par ailleurs que les relations font référence aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence. Il clarifie également l'application de la norme ISO 26000 autant sur les produits, les services que les processus utilisés dans les organisations. La définition remplace donc celle de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises qui la définissait préalablement comme : «l'intégration

volontaire de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes».

Le développement durable se définit quant à lui comme : «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs» (Brundtland, 1987; p.14). Il est également expliqué par la juxtaposition des trois dimensions économique, sociale et environnementale où des sous-sections économie-social (équitable), économie-environnement (viable) et social-environnement (vivable). Peu de temps après la diffusion du rapport Brundtland plusieurs auteurs dont Herman Daly ont contribué à clarifié les implications du DD. Ainsi, s'il est vrai que plusieurs constats ont été établis sur le développement durable, Daly (1988; 1991) énonce cinq principes toujours aussi essentiels à son opérationnalisation:

1. Les ressources renouvelables doivent être exploitées sur une base vraiment renouvelable.
2. Le taux de pollution ne doit pas dépasser la capacité d'auto-épuration de l'environnement.
3. Une ressource non renouvelable ne peut être exploitée qu'à un rythme et à un prix permettant son remplacement par une ressource renouvelable.
4. Le progrès technologique ne doit pas servir à augmenter la production totale, mais à augmenter l'efficacité de la production, en utilisant moins de ressources naturelles.
5. Finalement, le développement durable implique nécessairement de limiter l'échelle de production,

Ce concept de DD est désormais étudié et arrimé à pratiquement toutes les disciplines universitaires autant en sciences sociales, pures qu'en administration des affaires. Il est par contre souvent galvaudé par différents intervenants de la société. Les propos du défunt Claude Béchar, alors ministre du Développement Durable de l'Environnement et des Parcs en 2006, envers la privation partielle du Mont-Orford comme un exemple (repris dans Gendron, 2007) en matière de DD illustre bien la confusion volontaire ou non qui perdure envers le concept.

Au sein des organisations, la GRH permet de mettre en lumière et faire avancer ces enjeux à l'interne. Ainsi, la relation GRH-RSE/DD permet d'accroître la productivité en entreprise grâce à la prise en compte du bien-être des employés, conciliant ainsi performance économique et sociale. Une réciprocité est donc créée afin d'augmenter le bien-être de chaque partie assurant par le fait même la performance financière de l'organisation (Beaupré *et al.*, 2008). Les auteurs ajoutent que cette relation permet de réduire le taux de roulement, l'absentéisme, les vols et sabotages et améliorer la santé physique et mentale de la main-d'œuvre. Elle augmente également l'image organisationnelle et la capacité de recrutement tel que nous l'avons vu dans la section 1.2.1.

À ce propos, Attarça et Jacquot (2005) font remarquer que le nombre de rapports éthiques et de codes de conduites s'est multiplié ces dernières années. Si le thème de la RSE revient de plus en plus souvent dans les programmes et le vocabulaire utilisés en entreprise, l'article nuance la situation en citant le rapport de mars 2004 du groupe Alpha en France. Selon l'étude, les firmes comprises dans le CAC 40 (important indice boursier à la bourse de Paris constitué de 40 grandes entreprises) produisent des rapports éthiques, or ceux-ci et les engagements qu'ils comprennent manquent généralement de précision quant aux objectifs. Bardelli (2008) ajoute d'ailleurs que les informations stipulées sont souvent peu vérifiables et manquent d'objectivités. Il en va de même des analyses similaires réalisées envers les discours portant sur la RSE. S'il est vrai qu'une portion substantielle de l'aspect social porte sur les employés de la firme, ces informations font souvent référence aux points positifs sans toutefois aborder les sujets problématiques. Ainsi la souffrance au travail et l'efficacité réelle des programmes de formations sont souvent négligées.

Les tenants de la RSE mettent régulièrement de l'avant les intérêts à long terme pour l'entreprise, par exemple la gestion durable des ressources nécessaire à la production (Ermult et Ashta, 2007). Il est également question d'image et des avantages à aller au-devant de la réglementation (Ambec et Lanoie, 2008). Parmi ces avantages, l'accès à de nouveaux marchés, la fidélisation de la clientèle et les meilleures possibilités d'investissement, voir *supra*. Inversement, les opposants, dont les économistes néo-libéraux tels que Friedman

prônent la maximisation des profits et le rejet de toutes considérations non économiques. Agir autrement diminuerait la compétitivité des firmes, davantage encore depuis l'avènement de la mondialisation. Par ailleurs, le manque de compétence au niveau social et le manque d'appui sont également avancés pour ne pas inclure la RSE aux pratiques de gestions.

Auprès des entreprises mettant de l'avant la RSE, les ressources humaines peuvent jouer un rôle clé envers la RSE. Trois configurations relatives à ce rôle semblent s'imposer (Gond et al., 2011) : l'incorporation de la RSE aux RH, la RSE comme responsabilité partagée et finalement la RSE séparée des RH. Dans la première, les RH sont au centre des stratégies mises en place en matière de RSE. Les employés et les syndicats sont considérés comme d'importantes parties prenantes. Dans la plupart de ces firmes, ce sont directement les départements de ressources humaines qui ont enclenché les démarches et gèrent les différents rapports éthiques. La seconde approche amène les départements RH à jouer un rôle partiel au même titre que les autres départements. Ce type d'organisation sépare souvent les projets ou les responsabilités (volet environnemental, social ou la communication avec les parties prenantes) à travers des départements qui doivent par la suite harmoniser leurs approches entre eux. Cette manière de faire peut par contre provoquer certains conflits internes : jeux de pouvoir ou délégation vers d'autres départements. La dernière approche exclut les RH de la RSE. Ces organisations possèdent souvent des départements spécifiques à la responsabilité sociale des entreprises ou au développement durable. Ceux-ci comptent cependant sur l'expertise des autres afin de mener à bien certains projets. En ce sens, les ressources humaines ne sont pas étrangères aux initiatives, mais uniquement celles concernant les employés ou les syndicats par exemple.

Il est également pertinent de considérer l'opinion de la main-d'œuvre envers la RSE. L'étude de Gond *et al.*, (2011) base ses analyses sur plusieurs entrevues effectuées auprès d'un échantillon de 22 firmes. Ses conclusions sont claires : les employés perçoivent positivement la RSE et supportent beaucoup les initiatives mises en place. Du côté des cadres interviewés dans cette étude, ils mentionnent largement le sentiment de fierté qu'éprouvent les employés envers l'approche RSE de leur organisation. Il existe cependant quelques nuances entre les

types de salariés. Les employés, par exemple, apprécient grandement les initiatives locales alors que les cadres préfèrent les initiatives reliées à la gestion de l'organisation.

Autre point d'intérêt amené par Gond *et al.*, (2011) est la perception des impacts de la RSE par les employés. Si leurs attitudes sont positives, il semble que la moitié des cadres interviewés ne sont pas en mesure d'amener de preuves factuelles en raison du manque de rétroaction. L'article détaille en quatre niveaux la nature de la rétroaction effectuée par les cadres au sujet de la RSE. Le premier niveau de rétroaction consiste simplement en un feedback informel sous forme de quelques questions aux employés. Ce type de rétroaction est souvent effectué dans les couloirs ou lors des pauses. Il n'est pas colligé et ne laisse aucune trace administrative. Le second niveau incorpore un mécanisme formel incluant la prise de mesure de certaines initiatives sans toutefois s'assurer que les indicateurs utilisés soient directement reliés aux impacts de la RSE. Par exemple, mesurer la participation des employés aux initiatives plutôt que leurs opinions sur celles-ci.

Le troisième niveau propose un feed-back formel lié directement aux programmes de RSE. Peu d'organisations atteignent ce niveau et celles qui y parviennent incorporent leurs questions à divers mécanismes préexistants tels que les sondages internes englobant un certain nombre de sujets généraux. Finalement, le dernier échelon présenté selon plusieurs cadres interviewés par Gond *et al.*, (2011) comme une opportunité communicationnelle et de financement interne constitue le développement d'outils de mesures spécifiques à la RSE. Plusieurs de ces cadres ont émis le souhait de voir ce type d'outils être mis sur pied alors que la plupart des organisations se situent au sein des deux premiers niveaux.

Dans un même ordre d'idée, Beaupré *et al.*, (2008) effectuent un exercice similaire auprès de gestionnaires français en les questionnant sur la relation entre les RH et la RSE. Ceux-ci font ressortir les bénéfices économiques inhérents à cette relation, un sujet déjà couvert au début de ce chapitre (Ambec et Lanoie, 2008). Les gestionnaires mentionnent également que ces liens entre ces deux thèmes font la promotion des valeurs sociales et de justices ainsi que des bonnes conditions salariales.

Plusieurs recherches ont par ailleurs démontré le lien entre RSE et l'engagement organisationnel dont, Brammer, Millington et Rayton (2007). Rappelons que les employés désirent travailler pour des firmes partageant les mêmes valeurs qu'eux (voir section 1.2.1) et que ces valeurs incluent la performance environnementale et sociale des entreprises. Par contre, à l'exception d'Aguilera *et al.*, (2006) ainsi que Valentine et Fleischman's (2008) peu d'étude se sont penchée sur les impacts positifs de la RSE vis-à-vis les attitudes et comportements de la main-d'œuvre (Gond *et al.*, 2010). Ces deux études portant respectivement sur les impacts de la RSE envers la performance au travail et la satisfaction des employés.

2.3 Questions de recherches

Nous avons abordé les effets positifs d'une bonne performance environnementale (première section du chapitre) et de la RSE/DD (seconde section du chapitre) sur plusieurs variables dont certaines ont été incluses dans les entrevues avec les cadres et le sondage aux employés. Or considérant les coûts élevés associés au taux de roulement et l'absentéisme, ces deux variables sont idéales comme questions de recherches. L'autre question de recherche sur les retards est dans la même mouvance que les articles précédemment cités sur la RSE et les comportements au travail. Dans le cadre de cette recherche, nous n'utilisons pas le DD ou la RSE mais plutôt la dimension plus spécifique qu'est la bonne performance environnementale définie par Ambec et Lanoie (2008).

2.3.1 Est-ce qu'une bonne performance environnementale augmente le désir des employés à demeurer à leur emploi?

2.3.2 Est-ce qu'une bonne performance environnementale encourage les employés à réduire leurs absences au travail?

2.3.3 Est-ce qu'une bonne performance environnementale encourage les employés à réduire

leurs retards au travail?

Bien que nous ne posons que trois questions de recherche, les chapitres quatre et cinq (les deux études de cas) et le chapitre six (analyse synthèse) mettent en évidence plusieurs autres dynamiques observées. Nous voyons en détail dans le prochain chapitre sur la méthodologie comment nous avons choisi nos études de cas, les outils de collectes de données et comment nous répondons à ces questions de recherches. Il est également expliqué pourquoi les questions du questionnaire destiné aux employés devaient absolument être simples, justifiant ainsi l'utilisation spécifique de performance environnementale aux concepts plus larges de RSE ou DD.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE ET CORPUS

Les questions de recherches étant maintenant posées, ce chapitre explique comment nous y répondons. En l'occurrence, grâce à deux études de cas fondées sur quelques entrevues semi-structurées et un questionnaire destiné aux employés. Ce chapitre expose le choix des industries et des firmes sélectionnées, des outils de collecte et d'analyse de donnée, le terrain ainsi que des choix des questions utilisées seront détaillés. Il en va de même des éléments méthodologiques tels que la validité interne et externe, la fiabilité et les biais potentiels.

3.1 Présentation du Corpus

3.1.1 Présentation des entreprises sélectionnées

Cette recherche s'est d'abord intéressée à l'industrie des pâtes et papiers en raison des importants extrants polluants et la pression constante vers une réduction de la matière première. Deux réalités attestant par le fait même les dynamiques environnementales recherchées pour ce projet. Par ailleurs, l'industrie des pâtes et papiers a dû faire face à bon nombre de problématiques au cours des dernières années. Au nombre de celles-ci, mentionnons la popularité grandissante d'Internet, les infestations de parasites, les problèmes douaniers avec les États-Unis (Laberge et Monahan, 2009), la valeur élevée et constante du dollar canadien, l'accroissement de la compétition en provenance de la Chine et du Brésil et la nécessité de diversifier ses activités économiques. On observe également un vieillissement des travailleurs, la présence de syndicat et de bons salaires.

Elle semble d'ailleurs propice à cette recherche puisque des études conduites en Ontario démontrent que l'absentéisme et le taux de roulement étaient, déjà dans les années 70, les deux problèmes les plus communs en entreprise (Robertson, 1979). Cette même recherche affirme que les pires taux d'absentéisme se retrouvent dans l'industrie des mines et des pâtes et papier. Pour cette raison, cette dernière constitue un excellent choix pour cette recherche visant notamment à savoir si la bonne performance environnementale permet de réduire l'absentéisme et le taux de roulement.

Avant de pouvoir déterminer quelles sont nos études de cas, nous avons interviewé des cadres dans dix firmes ayant été choisies à l'aide d'un filtre négatif dans le secteur des pâtes et papiers. Pour ce faire nous avons étudié les rapports de conformité environnementale du MDDEP des années 2005, 2006 et 2007. Ces rapports établissent les transgressions réglementaires, les amendes et les enquêtes de chaque usine québécoise. Parmi les indicateurs mesurés, on retrouve notamment la quantité de matières en suspension (MES), de BPC rejetés et le PH de l'eau. Nous avons ensuite utilisé un filtre positif, excluant les firmes des pâtes et papiers afin de la comparer à ce qui est fait ailleurs. Pour ce faire, nous nous sommes servi du classement des 100 firmes les plus vertes du *Canada's greenest employers 2010* ainsi que la réputation et visibilité dans les journaux.

Les firmes présélectionnées ont été contactées par courriel et téléphone. Lors du premier entretien, nous avons expliqué notre démarche et plusieurs firmes se sont montrées ouvertes. Quelques courriels et téléphones supplémentaires furent nécessaires afin de pleinement répondre à leurs questions. À cet effet, nous avons conservé un journal de bord détaillant les firmes approchées, la liste des appels logés, messages laissés, courriels envoyés, des entretiens informels et des impressions obtenues. Le journal de bord contient également les détails de la distribution des questionnaires ainsi que les firmes ayant abandonné le projet après avoir originellement accepté d'y participer. La dernière section de ce chapitre sur les obstacles à la recherche (section 3.3.4) contient toutes les informations à ce sujet.

La principale considération des entreprises participantes fut la protection de leur anonymat (autant le nom des firmes que leurs noms personnels). Une clause de confidentialité leur a donc été envoyée afin de garantir la confidentialité des informations recueillies. Dix firmes ont finalement accepté de participer et fait l'objet d'entrevues semi-structurées.

Une fois les entrevues terminées, une simple observation transversale a été effectuée afin de déceler les dynamiques se dégageant des entrevues. Pour ce faire l'ensemble des propos recueillis lors des entrevues fut décortiqué grâce à une codification de couleur sur une page Excel. Les convergences ont été reportées sur un document Word afin de faciliter la lecture. Une fois les éléments les plus pertinents ressortis, trois firmes se sont démarquées : la Firme X, la Papetière et le Luminaire.

Ces trois firmes ont par la suite accepté de distribuer un questionnaire destiné aux employés. Le projet ne contenant que deux études de cas, un choix final a dû être effectué. Le tableau 3.1 résume bien les critères utilisés dans la prise de décision. Mentionnons que le questionnaire distribué chez le Luminaire fut traduit en anglais et contient six questions supplémentaires portant sur leur programme de formation et leurs certifications (notamment ISO 14000 et Recyc-Québec).

Tableau 3.1 : Sélection des études de cas

	La papetière	Le Luminaire	La firme X
Secteur	Secondaire	Secondaire	Secondaire
Nombre d'entrevues	2	1	2
Nombre de question d'entrevues	33	33	33
Nombre de pages de notes lors des entrevues	11	4	8
Nombre de questions au sondage	12	18	12
Nombre de participants au sondage	56	115	74
Dcouments internes utilisables	Non	Oui	Non

Suite à cette analyse, un choix final s'est effectué en faveur de la Papetière, issue de l'industrie recherchée et du Luminaires puisqu'elle propose ses propres sondages internes,, un n plus élevé et un questionnaire de six questions supplémentaires.

3.1.2 Choix des questions et des questions de recherches

Peu de recherche se sont attardée sur les impacts positifs de la RSE, ou dans notre cas spécifiquement sur la performance environnementale, envers les attitudes et les comportements au travail (Gond *et al.*, 2010) sauf deux articles abordant la performance et la satisfaction (Aguilera *et al.*, 2006; Valentine et Fleischman's, 2008). Gond *et al.*, (2011) affirme également que les employés soutiennent grandement les initiatives environnementales et que malgré la crise économique ceux-ci ne diminueront pas. C'est pourquoi le questionnaire inclut des questions portant spécifiquement sur la performance de la main-d'œuvre, la satisfaction envers la performance et les initiatives environnementales. Il en va de même des questions aux cadres concernant le désir de l'organisation à poursuivre les investissements verts et la propension des employés (dans le sondage) à les considérer comme un frein à la rentabilité. Le but étant de vérifier si notre échantillon aboutit à des conclusions similaires. Par ailleurs, la satisfaction au travail étant également un bon prédicteur au taux de roulement, il semble également logique d'aborder cette variable en général dans le questionnaire. Certaines variables n'ayant jamais été mises en relation avec la RSE ou directement avec le volet environnemental, cette recherche comprend également des questions sur la modification des comportements, la propension à moins être en retard et effectuer davantage d'heures supplémentaires.

En ce qui concerne le taux de roulement et l'absentéisme, nous savons que les coûts y étant associés, notamment avec Frank, Finnegan *et al.*, (2004) ainsi que Mikalachki et Chapple (1977), démontrent l'importance de ces variables pour les organisations. Selon Vitaliano (2010) et Bardelli (2012) la RSE aiderait les organisations à mieux retenir le personnel. Nous tentons donc de déterminer si ces conclusions s'appliquent plus spécifiquement au sujet d'une

bonne gestion environnementale utilisé par Ambec et Lanoie (2008). Ces enjeux font donc l'objet de questions de recherches incorporé dans les entrevues avec les cadres et des sondages avec les employés.

Par rapport aux formulations utilisées, bien que l'intention de quitter son emploi est un bon indicateur du taux de roulement lui-même (Firth, 2004), le choix des organisations modèles en terme de gestion environnementale ne permet pas de poser cette question. Nous préconisons au contraire l'intention de rester à son emploi pour le questionnaire car il s'agit d'une mesure individuelle davantage adaptée à ce type d'étude. En ce qui concerne les entrevues avec les cadres, les questions ont directement porté sur la rétention avec pour expression exacte le «taux de roulement». Voyons maintenant les thèmes abordés lors des entrevues.

Tableau 3.2 : Catégories de questions d'entrevue

Thème A	La place de l'environnement au sein des ressources humaines
Thème B	Crise économique et environnement
Thème C	La place de l'environnement pour les candidats
Thème D	Pratiques vertes et retour sur investissement en terme de ressources humaines
Thème E	Facteur confondant
Thème F	Lien entre l'environnement et performance des employés

Le thème A vise à briser la glace en posant des questions d'ordre général afin de mettre à l'aise l'interlocuteur. Cela lui permet d'élaborer sur un certain nombre de sujets et ainsi mettre en contexte le reste de l'entrevue. Ces questions portent sur la gestion quotidienne. Le thème B sert à mesurer la profondeur des engagements environnementaux de l'entreprise et constater le sérieux de leurs démarches. Il permet de jeter un peu de lumière sur les conséquences de la crise économique sur les pratiques environnementales québécoise. Le thème C est un prélude aux questions du thème suivant: pratiques vertes et retour sur investissement en terme de ressources humaines. Il a pour but de déterminer les grandes

lignes pouvant être importantes chez les candidats et les employés.

Le thème D vise à connaître quelles ont été les initiatives ayant eu le plus d'impact au niveau du personnel. Concrètement ces questions se rapportent aux éléments importants pour les employés ou les candidats. Les réponses apportées sont potentiellement les plus précises de l'entrevue. Le thème E vise à délimiter les facteurs confondants et tenter de les isoler afin d'éviter toute contamination de la recherche. Le thème F tentera de vérifier s'il existe une relation entre l'environnement et plusieurs variables de RH tel que le suggèrent Ambec et Lanoie (2008), Vitaliano (2010) et Bardelli (2012). Il permet également de discerner, en quoi ils sont plus performants: désir de demeurer à son emploi, diminution de l'absentéisme, des retards, plus enclin à faire des heures supplémentaires, moins de congés de maladie ou encore meilleure évaluation de rendement. Ce dernier thème contribue à répondre aux questions de recherches. Dans les faits, l'entrevue semi-structurée propose un ordre précis au niveau des questions, mais permet au cadre interviewé de revenir en arrière et compléter ses réponses au besoin.

Les informations relatives au questionnaire, sa distribution et l'absence de question sur les variables indépendantes seront définies dans la section 3.2.2. Nous voyons attentivement dans la section 3.3 les considérations associées à la validité, la fiabilité et les biais associés aux entrevues. On retrouve finalement en annexe les grilles d'entrevue, les questionnaires destinés aux employés et les canevas d'entrevues.

3.2 Techniques associées aux études de cas

La 4e édition de Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données présente l'étude de cas : «comme une approche méthodologique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle.» Yin (1990) la définit quant à lui comme : «une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées».

Ce type d'approche étant largement acceptée comme idéale pour les problématiques peu documentée ou récente, elle est utilisée afin de répondre à nos questions de recherches. En effet, nous avons vu au cours des deux derniers chapitres comment la relation RH-RSE/DD, ou dans notre cas la performance environnementale, est relativement récente. Elle fut certainement moins étudiée qu'en marketing, finance et gestion des opérations et ce en plus d'être moins connue chez des praticiens. Tremblay (1968) propose trois types d'études de cas : monographique, suggestive et de sujet individuel. Cette recherche préconise l'étude de cas suggestive afin de décrire de manière exhaustive une problématique peu documentée. Cette approche amène à sélectionner des participants exemplaires afin de faire sortir le plus de données possible. C'est pourquoi, comme nous l'avons vu dans la section 3.1.1, nous avons effectué un filtre positif et négatif afin de trouver les participants les plus respectueux de l'environnement.

Nos études de cas sont jumelées à des entrevues réalisées avec les cadres des entreprises et un sondage destiné aux employés. Il est en effet largement accepté qu'une triangulation des résultats par plusieurs outils de collecte de données augmente la qualité de la recherche (Yin, 2003; Gagnon 2010). En effet, nous voyons en détail dans la section 3.3 pourquoi nous avons joint un volet quantitatif afin de pallier au manque de validité externe souvent associé aux études de cas.

3.2.1 Entrevues semi-structurées

On retrouve trois types d'entrevues : l'entrevue non-structurée, semi-structurée et très structurée. L'entrevue non-structurée permet de mettre en confiance plus aisément les participants puisque les échanges sont substantiellement moins formels. Le ton de l'entrevue est davantage celui d'une conversation que d'un entretien officiel. Les questions ayant un aspect général, elles permettent au participant de pleinement s'exprimer sur un sujet donné. Par contre, cette formule comporte deux limites : l'information recueillie y est souvent plus générale et on risque un certain débordement de sujet de la part du participant.

Le modèle semi-structuré propose une grille d'entrevue prédéterminée, mais flexible. Ce modèle offre un bon équilibre entre l'ambiance, la quantité de données reçue et la possibilité de dépasser le cadre des questions. Elle permet d'ajouter certains éléments pertinents auxquels l'interviewer n'avait pas pensé. Finalement, l'entrevue très-structurée prend la forme de question/réponse sans possibilité de dévier du sujet. Son but est d'approfondir un sujet au maximum et de couvrir le plus grand nombre d'éléments spécifiques. Elle vient cependant avec quelques inconvénients non négligeables. Parmi ceux-ci, mentionnons l'ambiance plus stressante où le sentiment de donner de bonne ou de mauvaise réponse peut s'emparer du participant. Il faut finalement mentionner que cet exercice est mentalement et émotionnellement difficile à gérer pour les deux parties.

Dans le cadre de cette recherche, nous préconisons l'entrevue semi-structurée puisque celle-ci nous permet de pleinement profiter de l'expertise des cadres interviewés, tout en faisant ressortir un maximum d'information pertinente (Savoie-Zajc, 2003). Concrètement, ce type d'entrevue est en mesure d'approfondir les dynamiques que l'on retrouve entre une bonne gestion environnementale et les ressources humaines et nous aider à bien répondre aux questions de recherches. En ce qui concerne les avantages de l'entrevue en général, nous pouvons compter sur sa simplicité et son coût généralement assez bas pour ne pas représenter un enjeu. D'un point de vue méthodologique, l'entrevue propose une validité élevée (Mace 2000), car elle nous assure de bien mesurer ce que nous cherchons à mesurer.

Par contre, s'il est vrai que les entrevues font partie des techniques de collecte de donnée les plus importantes, il est primordial de corroborer les informations recueillies avec d'autres sources (Yin, 2003; Gagnon, 2010). Il faut également tenir compte de la subjectivité inhérente qui l'accompagne et garder à l'esprit que nous sommes parfois victimes de nos propres modèles mentaux. C'est-à-dire nos prédispositions à accepter, aimer ou rejeter une idée. À ce propos, Mucchieli (1983) rappelle qu'il est primordial pour le chercheur-intervieweur de savoir observer et écouter et ne pas se laisser influencer par sa vision personnelle envers la problématique.

Rappelons que nous avons déjà vu dans la section 3.1.1 comment nous avons choisi nos deux études de cas parmi les dix firmes interviewées. La firme X (non-retenu comme étude de cas) a été sujette à deux entrevues. Il en va de même pour la Papetière, où deux cadres de deux usines provenant de divisions différentes ont été ciblées : celles-ci seront désignées sous les appellations usine A et B.

Les entrevues d'une durée d'une heure ont été réalisées au téléphone dû aux difficultés logistiques liées au transport. En effet, les dix firmes sont réparties sur une grande superficie de la province. Le canevas d'entrevue contient 33 questions séparées en six thèmes. À noter également que la grille d'entrevue leur a été envoyée quelques jours avant celle-ci afin de leur permettre de se préparer adéquatement. Un des obstacles majeurs éprouvés lors de la recherche fut les emplois du temps très chargés des participants. La situation a provoqué maints problèmes de disponibilité comme nous le voyons dans la dernière section de ce chapitre sur les obstacles à la recherche (section 3.3.4).

3.2.2 Technique quantitative : questionnaires aux employés

À partir des années 1930, l'utilisation de questionnaire auprès des employés devint une pratique de plus en plus fréquente dans les entreprises afin de mesurer le moral des salariés (Schneider *et al.*, 1996). Bellows (1949) affirme que ces questionnaires sont également devenus un excellent outil pour les cadres afin d'obtenir des informations directe et rapide sur les attitudes des salariés. Quarante ans plus tard, Locke (1976) dira que ces questionnaires couvrent désormais la satisfaction au travail alors que Higgs et Ashworth (1996) vont encore plus loin en mentionnant que ceux-ci servent désormais à sonder la main-d'œuvre sur les stratégies et les politiques utilisées dans l'entreprise. En effet, les questionnaires commencent à inclure des sujets tels que le leadership, la prévention au travail ou encore le service à la clientèle (Schneider *et al.*, 1996). De manière générale, ces questionnaires proposent non seulement un intérêt académique, mais également auprès des départements RH et marketing. Précisons par ailleurs, les techniques subjectives dont l'utilisation de questionnaire interne

mesurant la performance organisationnelle sont positivement corrélés avec les mesures objectives par analyse de rapports financiers (Wall *et al.*, 2004).

C'est pourquoi cette recherche incorpore également une dimension quantitative sous forme d'un sondage distribué aux employés. Pour reprendre les propos de Friser (2009), s'il est vrai que l'approche qualitative est la meilleure méthode pour étudier une problématique de l'intérieur, l'approche quantitative offre une bonne compréhension de la fréquence des phénomènes observés. Ainsi, s'il est primordial de comprendre la réalité vécue par les cadres via des entrevues semi-structurées, il est tout aussi important de vérifier si les valeurs managériales proposées par ces cadres s'inscrivent parmi les priorités de la main-d'œuvre elle-même.

Le sondage a d'ailleurs permis de mesurer, de quantifier et de hiérarchiser plusieurs informations en plus d'aider à vérifier les hypothèses de recherche. En guise d'avantages et de limites, le tableau 3.2 issu de Caumont (1998) résume bien la situation.

Tableau 3.3 : Avantages et limites du sondage par questionnaire

Avantages	Limites
<p>Permet d'extrapoler à la population les résultats observés sur l'échantillon.</p> <p>Permet l'estimation statistique des marges d'erreur autour des valeurs observées.</p> <p>Évite l'arbitraire dans le choix des éléments devant constituer l'échantillon, chacun ayant la même probabilité connue et non nulle d'être choisi assurant une meilleure généralisation.</p>	<p>Perte d'efficacité en cas de fort taux de non-réponse, l'échantillon qui en résulte n'étant plus probabiliste.</p> <p>Difficulté possible liée à l'élaboration de la liste d'échantillonnage.</p> <p>Limite en termes de profondeur de l'analyse.</p> <p>Rigidité : permet difficilement d'identifier des variables émergentes (non réfléchies dans la phase de conceptualisation) explicatives d'un fait social.</p>
<p>Source : (Caumont, 1998)</p>	

Le questionnaire de douze questions fut construit sous forme d'échelle de Likert à quatre choix. Il est de nature ponctuelle ou à coupe transversale puisqu'il n'est distribué qu'une seule fois aux employés, contrairement aux sondages longitudinaux. Le but étant de «décrire certaines caractéristiques d'une population ou à examiner les relations entre certaines variables à un moment donné» selon Blais et Durand (2009). Dans notre cas, l'impact d'une bonne gestion environnementale sur certaines variables reliées à la main-d'œuvre. Il fut traduit en anglais et distribué dans les deux langues chez le Luminaire.

La première section intitulée : «Impact de la performance environnementale sur la main-d'œuvre» comportait des choix allant de très insatisfait à très satisfait pour les quatre premières questions. La seconde section appelée «Performance environnementale et productivité» allait quant à elle de très peu à beaucoup pour les huit dernières questions. Le questionnaire distribué chez le Luminaire contient six questions supplémentaires que l'on retrouve en Annexe C. En effet, l'entreprise mettant de l'avant beaucoup de formation et une production basée sur l'écoconception, nous avons ajouté des questions portant sur ces sujets.

3.2.2.1 Absence de questions sur les variables indépendantes

Les informations recueillies grâce à certains rapports gouvernementaux et des cadres permettent de dresser un portrait très homogène de la main-d'œuvre. Cela explique pourquoi le questionnaire ne comprend pas de questions sur des variables indépendantes (âge, sexe ou scolarité par exemple). Prenons comme exemple un poste central dans les usines de pâtes et papier à savoir les postes d'opérateurs. Les chiffres proviennent du recensement fédéral de 2006, depuis mis à jour par Service Canada. Ainsi donc, le ratio homme-femme s'établit à 94,4% hommes et 5,6% femmes. Le ratio québécois-immigrant est de 99% québécois et 1% immigrant. En comparant à l'ensemble des professions nous réalisons que les opérateurs sont majoritairement plus vieux et situés dans les générations X et les baby-boomers. Selon ConcerPro (mai 2003), 35% des employés des pâtes et papier quitteront vers la retraite entre

2003-2012 alors qu'il y a peu de relève chez les jeunes et un vieillissement des travailleurs.

Tableau 3.4 : Données démographiques des travailleurs

Âge	Opérateurs des pâtes et papiers	Ensemble des professions au Qc
15- 24 ans	3,60%	14,10%
25-44 ans	43,10%	45,10%
45-64 ans	52,30%	38,80%
65 ans et plus	1,00%	2,00%

Au niveau de la scolarité, le pourcentage d'opérateurs de pâtes et papiers détenant un diplôme post-secondaire est passé de 28% à 53% entre 1996 et 2006. Ces diplômes sont principalement des diplômes d'études professionnels. Par contre, 99% des opérateurs ont moins d'un DES, DEP ou autre diplôme post-secondaire non universitaire. Considérant que les sondages ayant des questions sur la scolarité combine souvent DES/DEP, il est raisonnable d'affirmer qu'il s'agit là encore d'un facteur d'homogénéité. Le nombre de diplômés a par ailleurs chuté à partir de 2006 jusqu'en 2009 suite au manque de débouché dans l'industrie (toujours selon Service Canada). De manière générale, les rares ouvertures sont attribuées à d'anciens travailleurs du secteur mis à pied ou au chômage.

La répartition des travailleurs selon le nombre d'heures est également très homogène puisque 98,5% des opérateurs sont à temps plein pour 1,5% à temps partiel alors que l'ensemble (100%) sont des salariés. Il n'y a aucun travailleur autonome et sont tous syndiqué. Concernant le salaire, 80,5% font 50 000\$ ou plus annuellement alors que la répartition dans l'ensemble des professions est beaucoup plus diversifiée. Les caractéristiques des employés chez le Luminaire, bien que moins homogène ne sont pas particulièrement variée tel que confirmé par le cadre interviewé. Il est important de mentionner que les cadres ont mis une certaine emphase sur cette homogénéité. Ils ont demandé à ce que le questionnaire demeure simple et concis tant au niveau des questions elles-mêmes, que du nombre total. Puisque le

chercheur : « doit s'assurer que les participants comprennent bien la question, qu'ils sont capables de donner une réponse, qu'ils acceptent de la donner et que cette réponse soit authentique » (Gauthier *et al.*, 2004), il convenait de simplifier au maximum le questionnaire. Pour toutes ces raisons, il semblait peu pertinent de poser des questions concernant des variables indépendantes puisqu'aucune analyse de coefficients de corrélation n'aurait pu révéler d'éléments utiles.

3.2.2.2 Données quantitatives obtenues

Comme nous l'avons déjà vu, avant de déterminer nos deux études de cas, nous avons distribué notre questionnaire auprès de trois firmes pour un total de 245 répondants (56 pour la Papetière, 115 pour le Luminaire et 74 pour la Firme X). Les questionnaires ont été remplis à 100% via Survey Monkey pour le Luminaire, 20% des répondants de la Firme X ont fait de même alors que le reste a rempli le questionnaire en format papier. Ceux de la Papetière ont répondu en format papier à 100%. Les questionnaires destinés à la firme X ont été imprimés recto-verso en 250 exemplaires à Repro-Uqam et envoyés par courrier recommandé (Poste Canada). L'envoi contenait un paquet pré affranchi destiné au retour des questionnaires.

Une fois la collecte de donnée terminée pour les sondages, nous avons transféré sur Excel les résultats obtenus sur SurveyMonkey pour les 116 répondants du Luminaire et environ 20% des 74 répondants de la firme X. Une fois sur Excel, nous avons ajouté les répondants version papiers de la firme X et de la Papetière. Les résultats des trois firmes ont été colligés en trois feuilles à partir du même document. Des opérations de bases ont été effectuées tel que les moyennes, modes, fréquences, écarts-types. Une fois ceci terminé, nous avons tourné notre attention vers les corrélations de Pearson au carré. Chaque question fut traitée par rapport aux autres et les taux furent colligés dans trois tableaux (un par firme). Ceux de la Papetière et du Luminaire, les deux études de cas, peuvent être retrouvés dans les tableaux 4.2 et 5.2.

3.3 Limite de la recherche

3.3.1 Validité interne et externe

Une des critiques que l'on associe souvent aux études de cas qualitatives est le manque de validité externe. Ceci s'explique par les choix arbitraires des cas sélectionnés et le manque de répondants statistiquement appréciable. Il est également vrai que la généralisation est difficile, or l'ajout de méthodes quantitatives permet de minimiser cette limite (Gagnon, 2010). Cet échantillon ($n=245$) permet de vérifier si la vision offerte par les cadres interviewés correspond bien à la réalité vécue par les salariés sondés. Rappelons qu'il est important selon Gagnon (2010) de corroborer les informations obtenues lors des entrevues par d'autres sources afin d'accroître la validité externe de la recherche quoique l'inférence théorique demeure toujours possible.

À l'inverse, on observe un manque de validité interne aux études statistiques sous forme de questionnaire en raison de la nature fermée des questions (échelle de Likert). Mentionnons par ailleurs que les impératifs de temps et le faible taux usuel de participation associés à ce type d'instrument obligent à limiter le nombre de questions. Dans le cas présent, l'importance de conserver un questionnaire simple et concis était également liée à l'homogénéité des répondants et la demande des cadres.

Tableau 3.5 : Avantages et limites des techniques de collecte de données

	Étude de cas avec entrevues	Questionnaires aux employés
Validité	Forte validité interne des entrevues et des études de cas; la reproduction immédiate des propos ou l'enregistrement de l'entrevue assure de limiter les déductions au minimum (Mace, 2000; Yin, 2003).	Forte validité externe et possible généralisation; le mode de distribution doit garantir l'anonymat des répondants (Caumont, 1998).
Biais	Accorder plus d'importance aux rapports abondant dans le même sens que nos conclusions (ou l'inverse); le biais d'élite concernant l'attribution d'une plus grande valeur aux propos des cadres; la sur-assimilation où le chercheur se laisse persuader par les sujets interviewés (Gagnon, 2010; Huberman et Miles, 1991, Mucchieli, 1983).	Possible incompréhension des questions chez les répondants; biais à la base du choix de l'échantillon (Caumont, 1998).
Avantages	Étude de cas suggestive est idéale pour les problématiques contemporaines et peu étudiées; entrevues semi-structurées sont idéales pour faire ressortir un maximum d'informations (Tremblay, 1968; Yin, 1990; Savoie-Zajc, 2003).	Peu coûteux; permet d'établir des relations entre variables (Blais et Durand, 2009).
Limites	Peu généralisable et peu de validité externe en raison du manque de répondants statistiquement appréciable (Gagnon, 2010).	Peu de validité interne avec l'utilisation d'échelle de Likert en raison de la nature fermée des questions; profondeur de l'analyse limitée; taux de réponse faible (Caumont, 1998).

Un autre danger auquel les chercheurs peuvent être confrontés est l'incompréhension de certaines questions par le participant. Nous avons déjà expliqué pourquoi cet enjeu était central (section 3.2.2.1) et devait faire l'objet de mesure palliative. Nous discutons des facteurs confondants dans la section 3.3.3 et les questions incorporées à la grille d'entrevue afin de limiter leurs impacts.

D'autres mécanismes ont été mis en place afin d'assurer une meilleure validité interne, dont l'anonymat que SurveyMonkey garantit aux répondants. En effet, les questionnaires ont été distribués directement sur un compte payant où nous étions les seuls administrateurs. Les copies papier ont quant à elles été distribuées à la cafétéria où des boîtes scellées ont été installées. Assurer l'anonymat des répondants est essentiel afin de garantir la validité interne et l'absence de représailles. Une brève introduction explicative a été inscrite sur le questionnaire en plus des courriels expliquant la démarche envoyée dans les deux langues par le cadre du Luminaire. Du côté de la Firme X, ils ont préféré un article dans le journal de l'entreprise.

3.3.2 Biais et Fiabilité

Un chercheur réalisant une étude de cas doit comprendre qu'un certain nombre de biais peut s'immiscer au cours de la recherche. Au nombre de ceux-ci, notons la tendance à mettre l'emphase sur des caractéristiques personnelles, à donner plus d'importance aux interlocuteurs et aux rapports qui abondent dans le sens que l'on désire ou encore à ignorer certains faits contraires (Gagnon, 2010). Cette dernière éventualité s'est produite spécifiquement dans l'étude de cas sur la Papetière où deux entrevues ont opposé deux cadres de l'organisation sur un certain nombre de points. Chaque point de vue fut détaillé et mis en relation l'un à l'autre. Huberman et Miles (1991) proposent trois biais typiquement associés aux études de cas : l'illusion holiste représentant la tendance à donner une importance plus grande aux faits qu'ils n'en ont en réalité; le biais d'élite qui constitue le risque d'attribuer plus d'importance aux propos tenus par les cadres que ceux par les employés et finalement la sur-assimilation où le chercheur se laisse persuader par les participants de l'étude. C'est donc afin de pallier à ces biais que nous jumelons les études de cas avec un sondage quantitatif destiné aux employés.

En ce qui concerne la fiabilité interne, nous avions l'intention d'enregistrer les entrevues or l'accueil prudent auquel nous avons été confrontés ne prêtait pas à cette pratique. Certaines de ces firmes étaient en négociation collective alors que d'autres éprouvaient des problèmes

financiers. Certaines ont participé uniquement afin de promouvoir leurs visions de l'environnement. Un certain nombre d'interlocuteurs ont mentionné que leurs industries respectives sont demeuré quelque peu conservatrice malgré les efforts environnementaux constants depuis plusieurs années. Conséquemment, l'enregistrement des entrevues ne semblait pas une bonne idée au risque de perdre certains participants. Par contre les observations ont immédiatement été prises en note afin de garantir la fidélité des propos. Les propos des cadres ont été retranscrits mot pour mot et les déductions ont été gardées au minimum (Yin, 2003).

3.3.3 Facteurs confondants

Il est possible que certains facteurs confondants, des biais, viennent tromper les résultats en attribuant à une mauvaise cause les facteurs de réussite. Au nombre de ceux-ci, mentionnons les performances économiques de ces entreprises, la présence de programmes de formation, le salaire, les bénéfices directs ou indirects, la possibilité d'avancement et les caractéristiques de l'emploi (Bishop, 2008).

D'autres facteurs confondants doivent également être pris en compte tel que le lieu de résidence des employés. En effet, il est possible qu'un certain nombre de ceux-ci désirent travailler pour un employeur situé près de leur domicile afin de sauver sur les frais et le temps associés au transport. Par ailleurs, la possibilité d'avancement interne est également un critère pouvant sensiblement biaiser les données. Dans tous les cas, ce dernier facteur est difficilement identifiable lors des entrevues, car aucune donnée n'est colligée à ce sujet par les départements des ressources humaines. Les conditions de travail sont clairement un facteur à considérer puisque les horaires et la présence de formation sont des éléments pouvant eux aussi attirer, motiver et retenir certains employés. Afin de mieux identifier et exclure ces facteurs confondants, des questions ont été jointes aux différentes grilles d'entrevue (thème E).

3.3.4 Obstacles à la recherche

Nous avons vu dans la section 3.1.1 comment des dix firmes interviewées seulement deux ont été retenues comme étude de cas. Or avant de parvenir à interviewer ces dix firmes, plusieurs autres ont également été contactés sans succès. En effet, la disponibilité des ressources fut un constant souci au cours de cette recherche en ce sens où les conflits d'horaires avec les cadres ont largement compliqué le choix des firmes participantes. Pour cette raison, trois firmes ayant originellement accepté de participer ont finalement abandonné le projet. Dans un autre cas, la période de congé prolongé de la directrice RH et l'impossibilité administrative de son remplaçant à engager l'entreprise dans une démarche de recherche ont mené à l'abandon des démarches. Une dernière organisation n'a pu être en mesure de participer suite aux mécanismes de protection de la loi sur la faillite.

Ceci met fin au troisième chapitre sur la méthodologie et le corpus. Somme toute, nous avons vu comment nous répondrons aux questions de recherches : grâce à deux études de cas proposant des entrevues semi-structurées avec des cadres et un questionnaire destiné aux employés. Nous voyons dans les chapitres IV et V les résultats obtenus chez la Papetière et le Luminaire et l'analyse synthèse dans le chapitre VI.

CHAPITRE IV

LA PAPETIÈRE

Cette entreprise figure parmi les joueurs majeurs au sein de l'industrie des pâtes et papiers et ses activités s'étendent dans plusieurs pays, dont les États-Unis. La papetière compte plusieurs milliers d'employés au total dont environ 200 à son usine A et 75 à l'usine B. Cette étude de cas est basée sur deux entrevues avec deux cadres d'usines différentes ainsi qu'un questionnaire de douze questions. Le chapitre débute par cette dichotomie souvent observée entre les deux cadres, puis la juxtaposition de leur propos aux résultats statistiques. Une section est par la suite réservée aux questions de recherches. Un récapitulatif nous mène finalement vers la seconde étude de cas au chapitre V.

4.1 Dichotomie entre les cadres

Le cadre de l'usine B met de l'avant une vision particulièrement conservatrice du rôle que peut jouer l'environnement sur la main-d'œuvre. En ce qui le concerne, aucun effet positif ne peut être souligné en ce qui a trait à la motivation, la sensibilisation, la conscientisation, la mobilisation, la loyauté, la fierté, la performance, les comportements, l'appartenance, le taux de roulement, l'absentéisme, les retards, les heures supplémentaires ou toutes autres dynamiques. Il affirme que «la gestion environnementale ne fait pas encore partie des responsabilités imputables aux RH». Or cette attitude ne semble pas refléter les propos de la VP ressources humaines de la Papetière lors de sa présentation de septembre 2010 sur les nouvelles orientations prises en matière de développement durable. Celle-ci met l'emphasis sur le rôle précurseur que devront jouer les différents départements RH à travers

l'organisation. En effet, le désir de la haute direction de demeurer un leader, mais également de devenir un «shaper» au sein de l'industrie n'est pas entièrement reflété par le cadre A et nullement par le cadre B.

Certaines initiatives mises en place dans l'organisation peuvent promouvoir un accroissement de la mobilisation auprès de la main-d'œuvre. Parmi celles-ci, le soutien au programme *Éco-Héros* (initiative extérieure à la firme). Bien que chez l'usine A on ne parle pas de ce programme, l'usine B nous mentionne encourager les employés à s'y inscrire. Son fonctionnement est fort simple : les participants inscrivent leurs efforts environnementaux afin d'obtenir des points en fonction de l'importance des gestes posés. Les meilleurs participants sont récompensés principalement par la visibilité obtenue et le nombre de points leur permettant de se comparer en fonction des autres. Le département de DD se dit très satisfait et fier de cette initiative. L'usine B fait également la promotion de blogues permettant aux employés de s'entretenir sur différents sujets ou enjeux environnementaux. De leur côté, l'usine A ne traite que du recyclage et de la gestion des opérations en ce qui concerne leurs gestions journalières. Il s'agit comme nous le voyons tout au long de cette étude de cas d'un rare point où l'usine B parvient à supplanter l'usine A en terme d'ouverture sur l'environnement sans toutefois y déceler un quelconque effet sur la main-d'œuvre.

4.2 Questionnaires et entrevues

4.2.1 Satisfaction environnementale

Afin de faciliter la lecture, les questions sont reproduites en notes de bas de page ainsi qu'en Annexe B alors que la grille d'entrevue destinée aux cadres se retrouve en Annexe A. Les tableaux illustrant les réponses et les corrélations précèdent également le texte.

Tableau 4.1 : Résultats du sondage

La papetière N=56 Secteur: pâtes et papiers				Le Luminaire N=115 Secteur: Luminaire				Firme X* (non-retenue) N=74 Secteur: pâtes et papiers			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

Q1	1,79%	7,15%	71,43%	19,64%	1,74%	7,83%	66,09%	24,35%	0	1,35%	52,70%	45,95%
Q2	0	7,15%	69,24%	23,21%	1,74%	4,35%	66,95%	24,35%	1,35%	6,76%	74,34%	17,57%
Q3	0	7,15%	76,79%	16,07%	2,61%	4,35%	66,95%	25,22%	0	2,70%	56,76%	40,54%
Q4	0	29,50%	73,53%	5,88%	3,48%	2,61%	64,35%	27,82%	0	10,81%	51,35%	36,49%
Q5	10,7%	39,2%	33,9%	16,0%	5,28%	18,2%	47,8%	25,2%	0,00%	10,81%	35,14%	52,70%
Q6	28,5%	50%	14,29%	5,36%	13,9%	30,4%	40%	9,57%	2,70%	22,97%	59,46%	13,51%
Q7	16,07%	25%	44,64%	14,29%	4,35%	18,26%	40,87%	33,91%	2,70%	17,57%	47,30%	31,08%
Q8	57,14%	30,36%	8,93%	1,79%	41,74%	38,26%	11,30%	5,28%	31,08%	44,59%	14,86%	1,35%
Q9	32,14%	33,93%	30,36%	3,57%	23,48%	26,09%	37,39%	9,57%	17,58%	41,89%	32,43%	1,35%
Q10	30,36%	41,07%	26,79%	1,79%	21,74%	26,09%	41,74%	8,7%	10,81%	51,35%	27,03%	4,05%
Q11	39,29%	44,64%	10,71%	5,36%	46,96%	33,91%	14,78%	1,74%	35,14%	35,14%	21,62%	1,35%
Q12	75,00%	19,64%	3,57%	1,79%	42,61%	33,04%	17,39%	3,48%	37,84%	28,38%	20,27%	6,76%
Total	21,42%	23,66%	39,73%	12,35%	13,69%	18,69%	44,56%	20,36%	8,78%	21,73%	42,30%	23,87%

* Les résultats de la Firme X ont été inclus en guise de comparaison. Elle ne fait cependant pas l'objet d'un chapitre

** Le chapitre cinq sur le Luminaire montre les résultats des six questions supplémentaires

Tableau 4.2 : Corrélations de la papetière

	Question 5	Question 6	Question 7	Question 8	Question 9	Question 10	Question 12
Question 1	R=0,03	R=0,06	R=0,09	R=0,05	R=0,02	R=0,12	R=0
Question 2	R=0,02	R=0,05	R=0,11	R=0,06	R=0,01	R=0,09	R=0
Question 3	R=0,05	R=0,04	R=0,06	R=0,11	R=0,01	R=0,08	R=0
Question 4	R=0,04	R=0,04	R=0,04	R=0,11	R=0,01	R=0,12	R=0,01
Question 5	N/A	R=0,17	R=0,14	R=0,12	R=0,04	R=0,11	R=0,15
Question 6	R=0,17	N/A	R=0,53	R=0,23	R=0,35	R=0,58	R=0,2
Question 7	R=0,14	R=0,53	N/A	R=0,13	R=0,36	R=0,39	R=0,18
Question 8	R=0,12	R=0,23	R=0,13	N/A	R=0,18	R=0,26	R=0,1
Question 9	R=0,04	R=0,35	R=0,36	R=0,18	N/A	R=0,41	R=0,13
Question 10	R=0,11	R=0,58	R=0,39	R=0,26	R=0,41	N/A	R=0,13
Question 12	R=0,15	R=0,2	R=0,18	R=0,1	R=0,13	R=0,13	N/A

Les trois premières questions du questionnaire ont obtenu les meilleures moyennes, un mode de 3 et les écarts-types les plus bas des 12 questions. Ainsi, aux questions relatives à la satisfaction envers la performance environnementale de leurs usines²; de leurs entreprises en général³ et finalement des mesures mises en place dans l'usine,⁴ les répondants ont largement répondu positivement. Les seuils combinés de «satisfait» et «très satisfait» sont respectivement de 91,07%, 92,85% et 92,86%.

La question quatre sur la satisfaction des employés⁵ envers les initiatives mises en place par le comité vert offre une certaine particularité. Rappelons que 14 des 56 répondants de la firme proviennent de l'usine B et 42 de l'usine A. Sur ces 14 répondants de l'usine B, cinq répondants ont affirmé être satisfaits alors qu'un autre a déclaré être très satisfait des initiatives du comité vert. Les huit autres se sont abstenus de répondre et pour cause l'usine

2 Question 1 : Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre usine?

3 Question 2 : Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre entreprise en général?

4 Question 3 : Êtes-vous satisfait des mesures environnementales mises en places dans votre usine?

5 Question 4 : Comment évaluez-vous les initiatives mises en place par le comité vert?

de l'usine B ne possède pas de comité vert.

Inversement, sur les 42 répondants de l'usine A, huit n'ont pas répondu à cette question, ce qui représente environ 19% des répondants, alors que cette usine possède un comité vert. Les 34 autres employés ayant répondu ont donné une moyenne de 2,85 sur 4 où 29,5% des répondants se sont dit insatisfait alors que 73,53% satisfait et 5,88% très satisfait (aucun très insatisfait). Il existe un certain paradoxe entre l'usine A où les initiatives du comité vert sont possiblement mal diffusées auprès des employés ou encore que leur participation ne soit que peu sollicitée. Du côté de l'usine B, malgré l'absence de comité vert, 43% des répondants se sont positionnés sur leurs actions.

4.2.2 Environnement et indicateur RH

Les résultats diffèrent grandement entre l'impact d'une bonne performance environnementale sur les comportements et la productivité des employés. En effet, à la question cinq⁶ sur le lien entre performance environnementale et l'influence que cela peut avoir sur leurs comportements 11% ont répondu que cela avait très peu, 39% peu, 34% sensiblement et 16% beaucoup d'impact. Ce qui donne une parité 50% très peu ou peu et 50% sensiblement ou beaucoup d'impact. Les taux portant sur la performance de la main-d'œuvre à la question six⁷ sont par contre substantiellement plus bas. Questionné si la performance environnementale de leurs usines les amène à être plus performant au travail, 28,5% ont répondu très peu, 50% peu, 14,29% sensiblement et 5,36% beaucoup. Ainsi, si certains répondants affirment avoir une modification de leurs comportements cela n'indique pas forcément qu'ils sont plus enclins à être plus performants alors que la corrélation n'est d'ailleurs que de 0,17. Par ailleurs, les corrélations effectuées à partir de la question 5 sur les comportements n'ont donné que de faibles relations avec l'ensemble des autres variables sondées.

⁶ Question 5 : Est-ce que la performance environnementale de votre entreprise a une influence sur vos comportements?

⁷ Question 6 : Pensez-vous que la performance environnementale de votre usine est un facteur vous amenant à être plus performant au travail?

Pour revenir sur les propos tenus par le cadre de l'usine B dans la section précédente, celui-ci ne voit pas de lien entre la performance environnementale de son usine et les évaluations de rendement, les comportements ou la performance de ses employés. Le cadre de l'usine A va plus loin en affirmant que non seulement il n'y a pas de lien, mais que si la performance environnementale venait à décroître, cela n'entraînerait pas de modifications au niveau des comportements, de la performance, du taux de roulement, d'absentéisme et de retards. Bien que leurs remarques ne semblent pas refléter les réponses obtenues au sujet des comportements, elles sont par contre plus exactes en ce qui concerne la relation entre la performance environnementale et la productivité. En effet, seulement 19,65% des répondants affirment que cela ait sensiblement ou beaucoup d'impact.

Au niveau des corrélations, le tableau indique que les meilleures relations sont observées entre les questions 6 et 7⁸ ainsi que les questions 6 et 10⁹. Alors que la corrélation entre comportement et performance au travail était très faible, le lien entre performance au travail et appartenance semble au contraire être très élevé à 0,53. Le même effet se produit entre performance et le désir de venir travailler (0,58). Le lien entre les deux variables appartenance et le désir de venir travailler est quant à lui moins élevé, mais tout de même significatif avec 0,39. Finalement, il semble également y avoir un lien entre les variables de taux de roulement et d'absentéisme.

Ces liens sont définitivement ceux les plus remarquables dans l'ensemble des corrélations obtenues chez la Papetière. Il semble qu'un certain nombre de variables interagissent fortement entre elles : performance des employés, appartenance, désir de venir travailler et désir de demeurer à son emploi sont plus aisément associés aux bénéfices apportés à la performance environnementale. Ceci est intéressant, car peu de répondants sont davantage enclins à venir travailler : 26,79% sont sensiblement et 1,79% beaucoup plus enclin. La corrélation étant forte entre les questions 6, 7, 9 et 10, il est surprenant de constater que les

8 Question 7 : Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant augmenter votre appartenance vis-à-vis votre usine?

9 Question 10 : Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous encourage à venir travailler?

résultats associés à la performance (question 6) sont plus bas que ceux relatifs aux comportements (question 5), alors que ceux-ci ne connectent que très peu avec les autres variables.

Inversement, bien que les réponses à la question 7 sur l'appartenance soient plus élevées que celles aux questions 6, 9¹⁰ et 10, ils demeurent tout de même inférieurs à 60% (59% précisément). Les résultats de ces questions étant peu élevés, il est intéressant de constater malgré tout le lien qui les unit. En effet, les corrélations indiquent que ceux ayant répondu favorablement à une de ces questions étaient plus enclins à répondre de la même manière aux autres. Le cadre A mentionne bien une hausse de l'appartenance dans son usine, mais l'associe davantage aux investissements environnementaux qu'à la performance qui en résulte *per se*. Du côté de l'usine B, à aucun moment le cadre n'a mentionné une quelconque hausse d'appartenance. Il est d'ailleurs le seul cadre interviewé n'ayant pas mentionné une hausse de motivation, de fierté, de sensibilisation ou de conscientisation du personnel en lien avec la performance environnementale.

À la question si les investissements verts (ressources allouées à la performance environnementale) constituaient un frein à la rentabilité de l'organisation,¹¹ 84% des répondants affirment que cela n'occasionnait que très peu ou peu d'effet sur la rentabilité. Ceci survient quelques mois après des investissements massifs sur les lignes de montages et machines à papiers de l'usine A. Rappelons que c'est de là que proviennent la plupart des répondants de la Papetière. Ces investissements servant autant à accroître la productivité que la réduction d'énergie, de matériaux et d'eau ont d'abord amené une certaine réticence chez les employés dus aux changements que cela apporterait. Par la suite, non seulement cette réticence s'est dissipée, mais une hausse de la motivation et de l'appartenance ont été observées.

¹⁰ Question 9 : Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à demeurer à votre emploi?

¹¹ Question 11 : Considérez-vous que les investissements verts constituent un frein à la rentabilité de l'entreprise?

Chez l'usine A on croit que les investissements sur la machinerie et les infrastructures ainsi que l'exploration des différentes certifications LEED donnent l'exemple aux employés à poursuivre leurs actions concrètes autant au travail qu'à la maison. De leur côté, l'usine B ne voit aucun impact envisageable suite à des mesures de ce type. L'usine A possède son comité vert et affirme que celui-ci augmente la compréhension des employés envers les enjeux environnementaux alors que chez l'usine B aucun n'est en place et selon eux aucun impact ne serait enregistré sur la main-d'œuvre s'il y en avait un. Mêmes dynamiques auprès des efforts de l'unité recherche et développement (R&D) de la Papetière (au bureau-mère) puisque chez l'usine A ces innovations sont bien accueillies et le travail de ces 40 employés est apprécié alors que chez l'usine B encore une fois aucun impact n'est observé.

Au sujet du contrôle des fournisseurs, les entrevues effectuées suggèrent que les efforts déployés ne sont pas pris en compte afin de hausser la mobilisation des employés. Pourtant, cette initiative déjà en place à l'usine A s'insère parfaitement avec la définition de la RSE qui inclut les parties prenantes. Chez l'usine A, le contrôle des fournisseurs est effectué sans pour autant que la GRH n'entrevoit d'effet bénéfique sur la main-d'œuvre. Du côté de l'usine B on ne sait pas si une telle procédure est en place à l'usine et ne croit pas que cela aurait un impact sur le personnel s'il y en avait une en vigueur.

En ce qui concerne, le lien entre la performance environnementale et la propension à effectuer davantage d'heures supplémentaires,¹² il s'agit du seul sujet présenté pour lequel les deux cadres de la Papetière partagent la même opinion. Leurs réponses sont simplement deux : «non» à la question s'il existait un lien. Les chiffres obtenus leur donnent grandement raison dans la mesure où précisément 75% des répondants se sont dit très peu enclins à réaliser des heures supplémentaires, 19,64% peu enclin alors que seulement 3,57% l'était sensiblement et 1,79% beaucoup.

12 Question 12 : Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant vous amener à faire plus d'heures supplémentaires lorsque la situation le demande?

Enfin, les deux cadres s'entendent sur l'importance de l'environnement auprès de la nouvelle génération. Le cadre B mentionne les campagnes publicitaires et la présence de la firme dans les universités afin de recruter les finissants. Le cadre A affirme que le thème de l'environnement est formellement abordé lors des entrevues et que les candidats retenus ont souvent une conscientisation environnementale accrue. Une dichotomie existe donc entre les efforts déployés afin d'attirer les candidats et de promouvoir l'image organisationnelle et les attentes une fois ces candidats embauchés. En effet, les propos recueillis auprès des cadres, surtout le cadre B, sont austères envers les effets d'une bonne performance environnementale sur la main-d'œuvre. Nous observerons la même dynamique au cours de la prochaine section sur les questions de recherches.

4.3 Questions de recherches

Nous avons déjà observé dans la section précédente les fortes corrélations existant entre les questions 6, 7, 9 et 10 où il est question de performance de la main-d'œuvre, d'appartenance, du désir de demeurer à son emploi et de venir travailler. Les tableaux 4.1 et 4.2 reprennent toutes les informations statistiques sur chaque question.

En ce qui concerne le taux de roulement, de part et d'autre les cadres n'y voient pas de lien avec la performance environnementale. Chez l'usine A, on mentionne que cela a possiblement un effet bénéfique sur l'ambiance de travail, mais pas sur le taux de roulement en soi. Le cadre ajoute d'ailleurs qu'aucun lien entre ces deux variables n'existe, car : «la gestion environnementale ne pèse pas assez dans la balance, toutefois, c'est un petit plus à l'ensemble des conditions.» Dans le cas de l'usine B on n'y voit carrément aucun lien et pense au contraire que le désir de quitter l'organisation relève exclusivement d'une multitude d'autres facteurs. Rappelons qu'environ un tiers des répondants affirme être sensiblement à 30,36% ou beaucoup à 3,57% disposé à demeurer à leurs emplois en raison de la performance environnementale.

La relation entre la performance environnementale et les retards¹³ ne semble pas exister dans la mesure où les deux cadres sont catégoriques sur le sujet. À la question à savoir si ce lien existe et de quelle nature serait-il, de part et d'autre leurs réponses furent simplement : «non». Par ailleurs, une mince partie des répondants, 10,72%, ont répondu être sensiblement ou beaucoup enclins à être plus ponctuels en raison de la performance environnementale. Les corrélations entre cette question 8 et les autres sont plus faibles que celles observées concernant le taux de roulement (question 9) et l'absentéisme (question 10).

Nous observons la même dynamique au niveau de l'absentéisme et des réponses offertes par les deux cadres, à savoir la même mention «non», il n'existe aucune relation. On constate cependant une différence majeure au niveau des corrélations où des liens assez forts avec la performance au travail (0,58) et le désir de demeurer à son emploi (0,41) existent. La propension des répondants à répondre sensiblement et beaucoup, à cette question est respectivement de 26,79% et 1,79%. Des seuils substantiellement plus élevés que pour les retards (10.5%), mais tout de même plus bas que pour le désir de demeurer à son emploi (33%).

4.4 Conclusion

Nous avons observé une grande satisfaction chez plus de 90% des répondants à l'égard de la performance environnementale de leur entreprise, de leur usine et des mesures environnementales mises de l'avant. Pour ce qui est de la satisfaction envers le comité vert, une confusion existe au sein des deux usines en ce qui a trait à leur existence. Par ailleurs, si la performance environnementale incite la moitié des employés à modifier leur comportement et accroître leur appartenance (59%), elle n'amène que 20% des répondants à être plus productifs et moins de 6% à effectuer des heures supplémentaires. Au niveau des questions de recherches, moins de 11% affirment que la performance environnementale les incite à être

¹³ Question 8 : Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à être plus ponctuel au travail?

plus ponctuels, à demeurer à son emploi (33%) et être moins absent au travail (29%). Le prochain chapitre présente les résultats observés chez le Luminaire.

CHAPITRE V

LE LUMINAIRE

Le Luminaire est un important joueur international proposant une grande variété de produits tous issus de leur département d'écoconception. L'usine approchée compte 250 employés et possède entre autres la certification ISO 14001 et le niveau 3 (80%) de Recyc-Québec. Cette étude de cas est jumelée à une entrevue semi-structurée effectuée avec un cadre de l'organisation ainsi qu'un questionnaire distribué aux employés via SurveyMonkey dans un intervalle de trois semaines. Le sondage traduit dans les deux langues fut annoncé dans trois courriels bilingues par le cadre interviewé : un pour annoncer la démarche et deux rappels ultérieurs. Nous abordons au cours de la première section le sujet de la satisfaction environnementale auprès de la main-d'œuvre, les certifications environnementales ainsi que plusieurs indicateurs RH. Une section spécifique est consacrée aux questions de recherches avant de conclure le chapitre par un sommaire des résultats obtenus.

5.1 Questionnaires et entrevue

5.1.1 Satisfaction environnementale auprès de la main-d'œuvre

Les questions ont été insérées en note de bas de page afin de faciliter la lecture. Il en va de même pour la présentation des tableaux statistiques en début de chapitre. L'intégral du questionnaire peut également être retrouvé en Annexe C et la grille d'entrevue destinée au cadre en Annexe A. Le n total de l'échantillon est de 115 répondants dont 99 ayant préconisé

la version française et 16 la version anglaise.

Tableau 5.1 : Résultats du sondage

	La Papetière N=56 Secteur: pâtes et papiers				Le Luminaire N=115 Secteur: Luminaire				Firme X* (non-retenu) N=74 Secteur: pâtes et papiers			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Q1	1,79%	7,15%	71,43%	19,64%	1,74%	7,83%	66,09%	24,35%	0	1,35%	52,70%	45,95%
Q2	0	7,15%	69,24%	23,21%	1,74%	4,35%	66,95%	24,35%	1,35%	6,76%	74,34%	17,57%
Q3	0	7,15%	76,79%	16,07%	2,61%	4,35%	66,95%	25,22%	0	2,70%	56,76%	40,54%
Q4	0	29,50%	73,53%	5,88%	3,48%	2,61%	64,35%	27,82%	0	10,81%	51,35%	36,49%
Q5	10,7%	39,2%	33,9%	16,0%	5,28%	18,2%	47,8%	25,2%	0,00%	10,81%	35,14%	52,70%
Q6	28,5%	50%	14,29%	5,36%	13,9%	30,4%	40%	9,57%	2,70%	22,97%	59,46%	13,51%
Q7	16,07%	25%	44,64%	14,29%	4,35%	18,26%	40,87%	33,91%	2,70%	17,57%	47,30%	31,08%
Q8	57,14%	30,36%	8,93%	1,79%	41,74%	38,26%	11,30%	5,28%	31,08%	44,59%	14,86%	1,35%
Q9	32,14%	33,93%	30,36%	3,57%	23,48%	26,09%	37,39%	9,57%	17,58%	41,89%	32,43%	1,35%
Q10	30,36%	41,07%	26,79%	1,79%	21,74%	26,09%	41,74%	8,7%	10,81%	51,35%	27,03%	4,05%
Q11	39,29%	44,64%	10,71%	5,36%	46,96%	33,91%	14,78%	1,74%	35,14%	35,14%	21,62%	1,35%
Q12	75,00%	19,64%	3,57%	1,79%	42,61%	33,04%	17,39%	3,48%	37,84%	28,38%	20,27%	6,76%
Q13	N/A	N/A	N/A	N/A	6,95%	26,08%	48,69%	14,78%	N/A	N/A	N/A	N/A
Q14	N/A	N/A	N/A	N/A	6,95%	14,78%	48,69%	26,95	N/A	N/A	N/A	N/A
Q15	N/A	N/A	N/A	N/A	4,34%	11,30%	36,52%	45,21%	N/A	N/A	N/A	N/A
Q16	N/A	N/A	N/A	N/A	6,95%	7,82%	35,65%	46,08%	N/A	N/A	N/A	N/A
Q17	N/A	N/A	N/A	N/A	0,87%	3,48%	29,56%	63,48%	N/A	N/A	N/A	N/A
Q18	N/A	N/A	N/A	N/A	7,82%	11,30%	33,04%	46,08%	N/A	N/A	N/A	N/A

* Les résultats de la Firme X ont été inclus en guise de comparaison. Elle ne fait cependant pas l'objet d'un chapitre.

Tableau 5.2 : Corrélations du Luminaire

	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Q1	R=0,06	R=0,02	R=0,02	R=0,13	R=0,14	R=0,07	R=0,05	R=0,01	R=0	R=0,02	R=0,03	R=0,05	R=0,06
Q2	R=0,07	R=0,05	R=0,06	R=0,09	R=0,11	R=0,05	R=0,04	R=0,01	R=0,01	R=0,04	R=0,04	R=0,04	R=0,07
Q3	R=0,03	R=0,05	R=0,02	R=0,12	R=0,1	R=0,03	R=0,02	R=0,02	R=0,01	R=0,03	R=0,05	R=0,06	R=0,06
Q4	R=0,05	R=0,04	R=0,02	R=0,01	R=0,05	r=0	R=0,02	R=0,04	R=0,01	R=0,03	R=0,05	R=0,06	R=0,06
Q5	N/A	R=0,29	R=0,21	R=0,14	R=0,17	R=0,19	R=0,07	R=0,06	R=0,07	R=0,21	R=0,3	R=0,26	R=0,22
Q6	R=0,29	N/A	R=0,18	R=0,23	R=0,41	R=0,4	R=0,17	R=0,05	R=0,03	R=0,1	R=0,09	R=0,09	R=0,07
Q7	R=0,21	R=0,18	N/A	R=0,06	R=0,21	R=0,16	R=0,07	R=0,11	R=0,07	R=0,18	R=0,22	R=0,27	R=0,05
Q8	R=0,14	R=0,23	R=0,06	N/A	R=0,38	R=0,39	R=0,3	R=0,04	R=0	R=0,03	R=0,2	R=0	R=0,06
Q9	R=0,17	R=0,41	R=0,21	R=0,38	N/A	R=0,49	R=0,36	R=0,07	R=0,07	R=0,1	R=0,13	R=0,04	R=0,07
Q10	R=0,19	R=0,4	R=0,16	R=0,39	R=0,49	N/A	R=0,39	R=0,02	R=0,05	R=0,08	R=0,07	R=0,06	R=0,08
Q12	R=0,07	R=0,17	R=0,07	R=0,3	R=0,36	R=0,39	N/A	R=0,02	R=0	R=0,02	R=0,03	0	R=0,1
Q13	R=0,06	R=0,05	R=0,11	R=0,04	R=0,07	R=0,02	R=0,02	N/A	R=0,05	R=0,01	R=0,05	R=0,05	R=0,03
Q14	R=0,07	R=0,03	R=0,07	R=0	R=0,07	R=0,05	R=0	R=0,05	N/A	R=0,09	R=0,08	R=0,05	R=0,01
Q15	R=0,21	R=0,1	R=0,18	R=0,03	R=0,1	R=0,08	R=0,02	R=0,01	R=0,09	N/A	R=0,69	R=0,43	R=0,24
Q16	R=0,3	R=0,09	R=0,22	R=0,2	R=0,13	R=0,07	R=0,03	R=0,05	R=0,08	R=0,69	N/A	R=0,54	R=0,32
Q17	R=0,26	R=0,09	R=0,27	R=0	R=0,04	R=0,06	R=0	R=0,05	R=0,05	R=0,43	R=0,54	N/A	R=0,19
Q18	R=0,22	R=0,07	R=0,05	R=0,06	R=0,07	R=0,08	R=0,01	R=0,03	R=0,01	R=0,24	R=0,32	R=0,19	N/A

Les premières questions sur la satisfaction des employés par rapport à la performance environnementale de leurs usine¹⁴, de leur entreprise en général¹⁵ et les mesures environnementales mises en place par l'usine¹⁶ obtiennent toutes d'excellents résultats. Les seuils combinés de satisfait/très satisfait sont respectivement de 90.5%, 91% et 92%. La satisfaction des employés vis-à-vis les initiatives mises en place par le comité vert¹⁷ atteint également un seuil combiné de 92%. Interrogé au sujet du comité vert de l'organisation, le cadre du Luminaire relate qu'un chargé de projet est responsable de donner du «feed-back» par rapport au déroulement de chaque initiative instiguée. Il mentionne certaines lacunes

14 Question 1 : Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre usine?

15 Question 2 : Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre entreprise en général?

16 Question 3 : Êtes-vous satisfait des mesures environnementales mises en places dans votre usine?

17 Question 4 : Comment évaluez-vous les initiatives mises en place par le comité vert?

souvent observées à ce niveau (feed-back) et particulièrement en ce qui concerne les initiatives d'envergure. Afin de rectifier le tir, le Luminaire a décidé pour l'année 2011 d'éviter ces gros projets au profit de plusieurs activités de formation ou de visibilité envers le développement durable.

Par ailleurs, lorsque demandé s'ils s'estimaient suffisamment informés sur les réalisations de l'entreprise par rapport au développement durable,¹⁸ 48,69% ont répondu sensiblement et 14,78% beaucoup. Ce seuil de 63% demeure malgré tout substantiellement plus bas d'environ 27% par rapport aux seuils de satisfaction envers la performance environnementale de leur entreprise, usine et initiatives mises en place par le comité vert. À la question s'ils désiraient davantage de formation concernant le développement durable,¹⁹ 75,64% des employés ont souhaité sensiblement ou beaucoup plus de formation.

En ce qui concerne l'importance que l'environnement peut constituer chez un chercheur d'emploi, le cadre mentionne que les efforts déployés par la firme constituent une source d'appréciation pour ceux-ci. Leurs questionnements portent principalement sur l'écoconception et le comité vert. Les candidats désirent savoir, si une fois embauchés, ils auront la possibilité de participer aux initiatives mises en place par le comité vert. Il affirme également que les candidats préfèrent le Luminaire à la compétition en raison de sa performance environnementale. Il précise que dans les mois ayant précédé l'entrevue un candidat a privilégié l'offre d'embauche du Luminaire au détriment des autres firmes. Il ne fait donc aucun doute selon lui que la performance environnementale de la firme est un facteur clé pour les candidats.

Malgré tout, le cadre interviewé mentionne que si l'environnement occupe une grande place au sein de l'organisation, les ressources humaines demeurent somme toute en arrière. En effet, la plupart des initiatives vertes sont instiguées et orchestrées via d'autres départements, le

¹⁸ Question 13 : Trouvez-vous que vous êtes assez informé sur les réalisations de l'entreprise vis-à-vis le développement durable ?

¹⁹ Question 14 : Aimerez-vous avoir plus de formation concernant le développement durable ?

comité vert et parfois des intervenants externes. Parmi ces initiatives, il est question d'affichage interne, du recyclage du papier et des batteries, la publication d'un journal interne trimestriel, les rencontres mensuelles du comité vert et celles des départements tels que l'écoconception ou la gestion des opérations. Selon le cadre, un des éléments que les ressources humaines peuvent apporter est une meilleure communication en ce qui a trait aux formations et des initiatives du comité vert. L'incorporation de la dimension environnementale au sein de l'accueil des nouveaux employés est également une manière pour les ressources humaines d'en faire davantage.

5.1.2 Certifications environnementales

Au niveau de la performance environnementale, le cadre place son organisation dans une très bonne position par rapport à son industrie. Afin de prouver ses dires, il met de l'avant la certification ISO 14001, le niveau 80% de Recyc-Québec, l'écoconception intégrée en amont des processus et la présence d'une certification interne utilisée dans toutes les filiales de la maison mère européenne. Questionnés sur ses thèmes, les employés ont répondu dans une forte proportion que ces accréditations étaient très importantes pour eux. Concrètement, à la question si l'obtention de l'accréditation ISO 14 001²⁰ était importante pour eux, les employés ont répondu dans une proportion de 36,52% en faveur du «sensiblement» alors que 45,21% ont répondu «beaucoup». Dans des proportions très similaires, les répondants se sont prononcés sur l'importance du niveau 3 de Recyc-Québec en ce qui concerne le seuil de recyclabilité au-delà de 80%²¹. Les taux sont respectivement de 35,65% et 46,08% pour les réponses «sensiblement» et «beaucoup».

20 Question 15 : Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire a reçu l'accréditation ISO 14001 Management environnemental?

21 Question 16 : Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire a reçu l'accréditation Niveau 3 de Recyc-Québec qui récompense les entreprises ayant atteint un niveau de recyclabilité au-delà de 80%

À la question : «Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire développe tous ces nouveaux produits en tenant compte de l'impact sur l'environnement de ceux-ci (Écoconception) ?»²² les répondants ont répondu «sensiblement» à la hauteur de 29,56% et «beaucoup» dans une large proportion de 63,48%. Par ailleurs, 33,4% et 46,08% ont respectivement affirmé qu'ils étaient sensiblement et beaucoup importants pour eux de savoir que le Luminaire octroie chaque année des bourses totalisant 5000\$ à des jeunes designer.²³

Somme toute, les seuils combinés de ces quatre questions (15 à 18; notes de bas de page 20 à 23) sont respectivement de 81%, 81%, 93% et finalement 79%. Nous observons également une forte relation entre celles-ci. Par exemple, les corrélations de la question 15 avec les questions 16 et 17 obtiennent des corrélations de Pearson au carré de 0,69 et 0,43 et à moindre niveau avec la 18 (0,24). La dynamique est la même avec la question 16 par rapport aux questions 17 et 18 avec des corrélations de 0,54 et 0,32. Il semble donc que les répondants trouvant important l'obtention de la norme ISO 14 001 pensent la même chose au sujet de la certification niveau 3 de Recyc-Québec, de l'écoconception et à moindre niveau, les bourses offertes aux jeunes designers.

5.1.3 Environnement et indicateurs RH

Questionné sur l'impact d'une bonne performance environnementale envers leurs comportements²⁴, les employés ont majoritairement répondu que cela avait bel et bien un impact : 47,8% sensiblement et 25,2% beaucoup. Ce taux décroît considérablement lorsqu'il est question du lien entre performance environnementale et l'accroissement de la performance

22 Question 17 : Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire développe tous ces nouveaux produits en tenant compte de l'impact sur l'environnement de ceux-ci (Écoconception) ?

23 Question 18 : Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire remet chaque année par l'entremise du concours de la fondation CLU (Comité lumière urbaine) 5000\$ dollars en bourse à des jeunes designers à travers le monde ?

24 Question 5 : Est-ce que la performance environnementale de votre entreprise a une influence sur vos comportements?

de la main-d'œuvre (question 6²⁵). En effet, la proportion de répondants ayant répondu C et D (sensiblement ou beaucoup) ne totalise que 49,5% contre 43,5% ayant répondu A et B (très peu ou peu). Le seuil d'abstention de réponse fut le plus élevé des dix-huit questions (6%). Une certaine causalité existe entre la performance environnementale et la modification des comportements ainsi que l'accroissement de la performance des employés. Le coefficient de corrélation est de 0,29. Le cadre interviewé mentionnait lors de l'entrevue qu'il n'était «pas certain» si un lien existait entre la performance environnementale et la productivité de la main-d'œuvre.

S'il est vrai que seulement la moitié des répondants affirment être plus performants, un lien conducteur existe néanmoins avec plusieurs variables sondées. Par exemple, le lien avec la modification de comportement ($r=0,29$), avec l'appartenance ($r=0,18$), la réduction des retards ($r=0,23$), le désir de demeurer à son emploi ($r=0,41$), d'être moins absent ($r=0,40$) et d'effectuer des heures supplémentaires ($r=0,17$). Il en va de même pour la question 5 sur les comportements possédant un long fil conducteur de faible à moyenne intensité avec 8 des 18 questions contenu dans le sondage. Des 73% de répondants ayant répondu que la performance environnementale les amène à modifier leurs comportements, plusieurs tendent à penser que cela produit plusieurs autres bénéfices chez eux. Au nombre de ceux-ci, les corrélations avec la performance de la main-d'œuvre ($r=0,29$), l'appartenance de celle-ci envers le Luminaire ($r=0,21$), le désir de demeurer à son emploi ($r=0,17$) et d'être moins absent ($r=0,19$), l'importance d'ISO 14 001 ($r=0,21$) et de Recyc-Québec ($r=0,30$), l'importance de l'écoconception ($r=0,26$) et l'octroi de bourses à de jeunes designers ($r=0,29$).

Au niveau de la question 7 sur l'appartenance²⁶, 40,87% des répondants affirment que la performance environnementale a sensiblement un impact sur leur appartenance vis-à-vis leur usine alors que 33,91 % ont répondu «beaucoup» pour un total de 74,78%. Ces résultats supérieurs aux questions cinq et six (*voir supra*) ont également une proportion de répondants

25 Question 6 : Pensez-vous que la performance environnementale de votre usine est un facteur vous amenant à être plus performant au travail?

26 Question 7 : Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant augmenter votre appartenance vis-à-vis votre usine?

ayant répondu «beaucoup» respectivement plus élevée de presque 9% et 24%. La dynamique observée à partir de la question sur l'appartenance (question 7) est similaire à celle relative au comportement (question 5) développé plus haut. On constate que cette question sur l'appartenance est reliée aux modifications de comportements ($r=0,21$) et la performance de la main-d'œuvre ($r=0,18$). La relation se poursuit jusqu'aux certifications obtenues par le Luminaire tel qu'ISO 14 001 ($r=0,18$), Recyc-Québec ($r=0,22$) et leurs approches d'écoconception ($r=0,27$). En ce qui concerne les questions 8, 9 et 10, la section 5.3 élabore sur ces trois variables centrales aux questions de recherche : taux de roulement, absentéisme et nombre de retards.

À la question 11 concernant les investissements verts et plus précisément si ceux-ci constituaient un frein à la rentabilité de l'entreprise, les employés ont grandement répondu par la négative : 46,96% très peu et 33,91% peu pour un total combiné de près de 81%. Au regard de ces chiffres, les propos du cadre sont très similaires à celle des employés eux-mêmes. Qu'importe la situation économique, la firme ne compte pas réduire ses investissements verts ou réduire ses efforts environnementaux.

En dernier lieu, les employés ont été interrogés si la bonne performance environnementale les incitait à effectuer des heures supplémentaires. Les résultats peu élevés indiquent que seulement 17,39% le sont sensiblement et 3,48% le sont beaucoup pour un total à peine plus élevé que le cinquième des répondants. Le cadre interviewé abonde dans le même sens en répondant simplement «non».

5.2 Questions de recherches

Cette section vise à explorer spécifiquement les variables au cœur des questions de recherche. On retrouve donc les retards (question 8)²⁷, le taux de roulement (question 9)²⁸ et l'absentéisme (question 10)²⁹. Débutons par la question 8 sur les retards où seulement 11,3% des répondants croient que la performance environnementale de leur usine les amène à être sensiblement et 5,28% beaucoup plus ponctuels au travail. En ce qui concerne le cadre interviewé, le lien existe potentiellement sans toutefois pouvoir produire des chiffres à l'appui.

Interrogés si la performance environnementale de leur usine entre en jeu dans leur désir de demeurer à leur emploi, les répondants affirment à 37,39% que cela avait «sensiblement» de l'effet et 9,57% «beaucoup» pour un total de 46,96%. Ce constat reflète davantage les propos du cadre affirmant que le développement durable (et non directement la performance environnementale) : «est un facteur influençant directement le taux de roulement dû à l'engagement organisationnel accru et la baisse de l'absentéisme». Il met en évidence le taux de roulement de la firme de 15% en 2007, 12% en 2008, 8% en 2009 et 10% en 2010.

La question sur l'absentéisme obtient des résultats paritaires avec la moitié des répondants (50,44%) affirmant que la performance environnementale les incite à venir travailler. Le cadre mentionne lors de l'entrevue qu'au-delà du taux de roulement, le développement durable produit un effet similaire sur l'absentéisme. Il nuance cependant ses propos en spécifiant que les politiques internes et le climat de travail sont les principales raisons des bons taux d'absentéisme dans l'usine.

27 Question 8 : Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à être plus ponctuel au travail?

28 Question 9 : Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à demeurer à votre emploi?

29 Question 10 : Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous encourage à venir travailler?

La grille d'entrevue comprenait également une question sur l'absentéisme, le nombre de retards et de congés de maladie. Spécifiquement si les initiatives environnementales avaient un impact sur ces variables. La réponse fut : « Les mesures sont annuelles, mais la situation générale s'améliore depuis que le développement durable (donc pas directement la performance environnementale) est traité. Par exemple: le comité CO2 est très présent en usine donc cela donne visibilité et améliore la situation.» Si la réponse ne semble pas correspondre à la réalité observée sur les retards, elle s'illustre davantage au niveau de l'absentéisme.

On observe que les trois variables principales interagissent fortement les unes avec les autres. La question 8 sur les retards possède une corrélation de 0,38 avec la question sur le taux de roulement (question 9) et de 0,39 avec celle portant sur l'absentéisme (question 10). La corrélation est encore plus haute entre le taux de roulement et l'absentéisme où $r=0,49$. Nous avons vu comment les chiffres sur le désir d'effectuer des heures supplémentaires en raison de la performance environnementale sont très faibles. Or les quatre seules questions ayant des corrélations notables avec celle-ci sont les questions 6, 8, 9 et 10 avec des corrélations respectives de 0,23, 0,30, 0,36 et 0,39. Il semble donc exister une catégorie d'employés ouverts au thème de l'environnement pour laquelle une performance environnementale amène plusieurs bénéfices. À partir de la question sur le désir de demeurer à son emploi. Ces employés considèrent non seulement l'importance de la performance environnementale sur ce point, mais également l'influence que cela peut avoir sur leur comportement (0,17), leur performance au travail (0,41), leur appartenance (0,21), leur ponctualité (0,38), leur désir de venir travailler (0,49) et finalement d'effectuer des heures supplémentaires (0,36). Les mêmes schémas peuvent être observés à partir de l'absentéisme.

5.3 Conclusion

Plusieurs dynamiques ont été observées dans cette étude de cas. La première fut la très grande satisfaction de la main-d'œuvre envers la performance environnementale de leur usine, de l'entreprise en général, des initiatives environnementales mises en place et finalement du comité vert. Ces quatre taux étaient tous de 90% ou plus alors que seulement 63% des répondants estimaient être suffisamment informés sur les initiatives mises en place par l'entreprise et que 75% des employés désirent recevoir davantage de formation.

Une certaine dichotomie existe d'une part entre les bénéfices de la performance environnementale sur l'amélioration des comportements au travail (73,05%), l'accroissement de la productivité (49,57%) et le désir d'effectuer des heures supplémentaires³⁰ (20,87%). Le même phénomène est observé entre la réduction des retards (16,58%), le désir de demeurer à son emploi (46,96%) ainsi que de venir travailler (50,44%).

Maintenant que les résultats ont tous été exposés, nous voyons dans le prochain chapitre les conclusions auxquelles nous sommes parvenus dans le cadre de l'analyse synthèse. Nous y confrontons les théories pertinentes élaborées dans la revue de littérature aux résultats décrits au cours des deux derniers chapitres. Les questions de recherches y sont également répondues pour chacune des deux études de cas.

³⁰ Question 12 : Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant vous amener à faire plus d'heures supplémentaires lorsque la situation le demande?

CHAPITRE VI

ANALYSE SYNTHÈSE

Nous confrontons maintenant les résultats décrits au cours des deux derniers chapitres (IV et V) à la revue de littérature effectuée lors des deux premiers. Nous répondons au cours de ce dernier chapitre aux trois questions de recherches. À savoir si une bonne performance environnementale permet de réduire les retards, l'absentéisme et augmenter le désir de demeurer à son emploi. Puisque nous avons couvert plusieurs sujets, ceux-ci seront traités séparément et divisés en six catégories : études statistiques et entrevues; place des RH en RSE; employés et RSE selon Gond *et al.*, (2011); employés et investissements verts; attraction organisationnelle et questions de recherches. Un résumé termine ensuite le chapitre avant de nous amener à la conclusion générale du mémoire.

6.1 Études statistiques et entrevues

Nous avons constaté les profondes différences existant entre les deux cadres de la Papetière interviewés. Celui de l'usine A possède une vision davantage intégrée de l'environnement n'étant pas exclusive à la fonction marketing et la gestion des opérations. Selon lui, l'environnement est bel et bien inclus à la DRH. Le cadre prend comme exemple la formalisation de l'environnement au sein des entrevues où des questions sur le sujet sont posées aux candidats. Le cadre B affirme quant à lui que : « la gestion environnementale ne fait pas encore partie des responsabilités imputables aux RH. »

Une légère dichotomie entre la vision des deux cadres de la Papetière concernant les effets d'une bonne gestion environnementale sur la main-d'œuvre est observée. À plusieurs reprises les cadres, surtout celui de l'usine B, ont affirmé l'inexistence de ces bénéfices or plusieurs taux de réponse du personnel démontrent malgré tout un certain engouement pour l'environnement. Par exemple, à la question 7 où 56% des répondants affirment que la bonne performance environnementale augmente sensiblement ou beaucoup leur appartenance. Les bonnes corrélations existantes entre la performance des employés, le désir de demeurer à son emploi et d'y venir travailler tendent à démontrer qu'une frange d'employé est motivée par l'environnement.

Nous avons vu en détail l'ensemble des bénéfices que peut amener le DD, la RSE ou spécifiquement la bonne performance environnementale au sujet de la productivité et du désir de demeurer à son emploi (Ambec et Lanoie, 2008; Vitaliano, 2010; Bardelli, 2012). Chez la Papetière, la faible propension des répondants à devenir plus performants au travail (20%) et demeurer à leur emploi (33%; nous revenons sur ce point, voir *infra*) va à l'encontre des conclusions de la littérature. En effet, selon les conclusions d'Aguilera *et al.*, (2006), la RSE (nous n'abordons que la performance environnementale) a un impact positif sur la performance au travail. Chez le Luminaire, ces deux mêmes taux sont respectivement de 49% pour la performance au travail et 47% pour le désir de demeurer à son emploi. Cette dernière bénéficie tout de même d'un bon taux relatif à la modification des comportements (73%) et d'appartenance (74%).

Tableau 6.1 : Trois conclusions du sondage aux employés

Effet d'une bonne performance environnementale sur :	La Papetière	Le Luminaire
Performance au travail	Seulement 20% des répondants affirment être plus performants, ce qui va à l'encontre d'Aguilera <i>et al.</i> , (2006) à l'effet que la RSE (donc pas spécifiquement la bonne performance environnementale) augmente la performance au travail.	Près de la moitié des répondants (49%) affirment être plus performants ce qui ne reflète pas complètement les conclusions d'Aguilera <i>et al.</i> , (2006) à l'effet que la RSE (donc pas spécifiquement la bonne performance environnementale) augmente la performance au travail.
Heures supplémentaires	Seulement 5% des répondants se disent plus enclins à faire des heures supplémentaires. Il s'agit du taux le plus faible enregistré chez la Papetière.	Seulement 20% des répondants se disent plus enclins à faire des heures supplémentaires. Il s'agit du taux le plus faible enregistré chez le Luminaire.
Corrélations	On observe une catégorie d'employés pour laquelle la bonne performance environnementale provoque plusieurs changements positifs : performance au travail, modifications de comportements, appartenance, désir de demeurer à son emploi, d'être moins absent et moins en retard.	Idem chez le Luminaire, en plus de corrélation entre l'importance associée à l'éconception ainsi qu'aux normes ISO 14001 et de Recyc-Québec.

Chez la Papetière, les résultats observés au niveau de la question 4 sur l'évaluation des initiatives mises en place par le comité vert sont intéressants puisque bon nombre de répondants de l'usine B, où il n'y a pas de comité vert, se disent satisfaits de celui-ci. Inversement, à l'usine A où il en existe bien un, plusieurs répondants ne se sont pas prononcés, ce qui laisse supposer qu'ils ignorent la présence du comité en question. Au-delà de ces possibles lacunes communicationnelles, on observe chez la Papetière une dichotomie entre les orientations désirées par la haute direction et ce qui est réalisé dans les usines. Les

orientations désirées par la VP RH vis-à-vis les différents départements de ressources humaines visent à prendre en compte la dimension environnementale dans leurs activités. Par contre les cadres interviewés ne semblent pas internaliser cette orientation. Le cadre B illustre bien la situation puisqu'il ne voit aucun lien entre l'environnement et la motivation, la sensibilisation, la conscientisation, la mobilisation, la loyauté, la fierté, la performance, les comportements, l'appartenance, le taux de roulement, l'absentéisme, les taux de retards, la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires ou toutes autres dynamiques. Pour lui l'environnement n'est pas une responsabilité inhérente à la DRH.

Depuis les années 70 et les travaux de Herzberg, les employeurs ont diamétralement changé leurs approches afin de motiver le personnel et laisser de côté les stéréotypes usuels en mettant de l'avant une participation accrue des employés. Parmi les résultats observés, mentionnons une meilleure performance et appartenance envers leurs organisations. Les exemples de participation au comité vert dont l'ensemble des cadres ont traité abondent en ce sens. Cette participation est également sollicitée dans la gestion journalière pour une meilleure gestion du papier et des imprimantes, le recyclage multifonction, les blogues, le concours Éco-Héros chez la Papetière. Du côté du Luminaire les employés contribuent au recyclage, au journal de l'entreprise et aux rencontres mensuelles des départements. La firme mesure par ailleurs l'engagement et la satisfaction au travail grâce à des sondages internes. Ceci nous montre bien l'ampleur de la mobilisation chez le Luminaire. Selon Morin *et al.*, (1994), afin de mesurer la mobilisation il faut notamment tenir compte des initiatives mises en place par les employés, la participation (75% demande davantage de formation) et le taux de roulement (47% sont davantage enclins à demeurer à leur emploi).

6.2 Place des RH en RSE

En ce qui concerne le rôle joué par le département des RH vis-à-vis la RSE, Gond *et al.*, (2011) proposent leur modèle en trois configurations. La première positionne le département RH au centre du processus de RSE et propose souvent une place accrue à certaines parties

prenantes, dont les employés et les syndicats. La seconde approche préconise la séparation de la fonction DD/RSE à travers l'ensemble des départements. Les initiatives sont donc chapeautées par des instances différentes, ce qui peut provoquer certains conflits internes. Au contraire, la dernière configuration mise sur la création d'un département spécifique chargé de répondre à l'ensemble des considérations tout en comptant malgré tout sur les compétences des divers départements.

Chez la Papetière, la participation des RH aux rapports de développement durable, initiative instigué et piloté par la DRH et la libération d'un employé à raison de deux jours mensuellement correspond bien à la première approche et le désir de la haute direction de positionner la DRH comme pilier central au DD. La création récente d'un rapport de développement durable incluant des indicateurs reliés à la main-d'œuvre tend à renforcer ce constat. Le Luminaire possède quant à lui un département DD mais s'inscrit dans la seconde approche tel que le confirme le cadre. En effet, les initiatives sont proposées et gérées par différents départements selon la nature des projets : formation, affichage, écoconception, ou sondages internes par exemple.

6.3 Employés et RSE selon Gond *et al.*, (2011)

Dans un même ordre d'idée, les chiffres obtenus dans le sondage concernant la satisfaction des employés envers la performance environnementale de leur entreprise, de leur usine et des mesures environnementales étaient très élevés (plus de 90%) dans les deux firmes. Ce constat va dans le même sens que les conclusions de Gond *et al.*, (2011) affirmant que les employés appuyaient grandement les initiatives reliées à la RSE, dont l'environnement est une partie importante. La présence du comité vert et la satisfaction de la main-d'œuvre envers ces initiatives diffèrent d'une firme à l'autre. Chez la Papetière une confusion règne sur son existence dans les deux usines alors que celui du Luminaire est largement primé (satisfaction de 92%).

Tableau 6.2 : Autres dynamiques observées

Autres dynamiques observées	La Papetière	Le Luminaire
Soutient envers les initiatives/investissements verts	Les répondants soutiennent les initiatives vertes en général malgré une confusion concernant l'existence du comité vert, principalement dans l'usine B. 84% ne considèrent pas les investissements verts comme une limite à la rentabilité. Les cadres affirment que non seulement la crise économique n'a pas freiné les investissements, mais qu'au contraire cela peut être un leitmotiv à en faire plus (cela abonde dans le même sens que Gond <i>et al.</i> , (2011) ou va même plus loin.	Plus de 90% des répondants soutiennent les initiatives vertes et 81% ne considèrent pas les investissements comme un frein à la rentabilité. Les cadres affirment que la crise économique n'a pas freiné les investissements (tout abonde dans le même sens que Gond <i>et al.</i> , (2011).
Attraction organisationnelle	La bonne performance environnementale a un impact très fort sur l'attraction organisationnelle tel qu'indiqué par Cable et Judge (1996); Ambec et Lanoie (2008); Morin (2006) et Bishop (2008). Les jeunes désirent travailler pour des firmes partageant leurs valeurs, dont l'environnement tel que l'affirme Bérubé (2008) et les propos de Lauzon dans Gestion (2011).	Idem que la Papetière; or le cadre ne fait pas spécifiquement référence à l'impact auprès des jeunes.

Selon le modèle établi par Gond *et al.*, (2011), la Papetière se retrouve au troisième niveau des mécanismes de rétroaction envers la perception de la main-d'œuvre en raison de l'ajout de plusieurs questions au sein du rapport de développement durable. Le Luminaire se situe au second en proposant un *feed-back* indirect aux actions proposées en RSE/DD. L'entreprise réalise annuellement ses propres sondages internes afin de déterminer le taux de satisfaction et d'engagement de la main-d'œuvre sans toutefois s'enligner directement sur la RSE/DD. Ces

taux de satisfaction s'établissaient à 67% en 2008, 60% en 2009 et 74% en 2010 alors que le taux d'engagement était de 70% en 2010.

Rappelons que le premier échelon ne comporte que du *feed-back* informel alors le second propose l'ajout d'indicateurs envers la main-d'œuvre indirectement relié au thème RSE/DD. Le troisième greffe à des mécanismes préexistants une rétroaction directe sur les initiatives de RSE et finalement le quatrième est constitué de mécanismes formels de vérification portant directement sur des indicateurs de RSE

Le cadre du Luminaire mentionne par contre certains problèmes de rétroaction reliés aux importantes initiatives vertes telles que les formations d'envergure en DD. C'est d'ailleurs dans cet esprit que le Luminaire choisit désormais de promouvoir de petites activités. En effet, il semble que les employés ne s'estiment suffisamment informés des réalisations en environnement qu'à 63% et demande davantage de formation en DD (75%). Le Luminaire n'échappe donc pas complètement aux pièges des lacunes communicationnelles, que d'autres firmes telles que la Caisse d'Épargne (banque française) n'ont pu éviter (Kalisti et Karolewicz, 2005). Ils profitent pleinement de leurs efforts puisque la main-d'œuvre y répond très positivement.

6.4 Employés et investissements verts

Également questionné sur l'impact de la crise économique envers leurs investissements verts et les considérations environnementales, le cadre A de la Papetière mentionne que si plusieurs firmes : « verront la gestion environnementale comme un obstacle à la profitabilité, ce ne sera pas le cas de la Papetière ». Le cadre B affirme la même chose au sujet de l'importance des considérations environnementales et ce, malgré la situation difficile dans laquelle l'industrie des pâtes et papiers se situe. Le cadre A avance même l'idée que ces difficultés peuvent servir de leitmotiv afin de modifier leurs habitudes. Ceci va donc plus loin que Gond *et al.* (2011) lorsqu'il affirme que la crise économique n'a pas fait diminuer les considérations

environnementales des entreprises. D'ailleurs, la très forte majorité des répondants affirment que les investissements environnementaux ne constituaient pas un frein à la rentabilité de l'organisation. En effet, 84% des répondants de la Papetière et 81% chez le Luminaire estiment que cela ne constitue que très peu ou peu de frein à la rentabilité. Le cadre A de la Papetière mentionne même que ces investissements ont occasionné une hausse de la motivation et de l'appartenance dans son usine. Cette hausse de l'appartenance ne se situant cependant qu'à 59%.

Le cadre du Luminaire abonde dans le même sens et affirme que la crise sera même un bon leitmotiv pour eux et les entreprises en général à opérer des changements technologiques verts. C'est d'ailleurs dans cet esprit que le Luminaire a poursuivi ses investissements en la matière et mis sur pied son programme de réduction de GES. Il ne fait cependant aucune mention des effets potentiels que cela peut avoir sur la main-d'œuvre sauf l'impact positif du comité CO2 sur l'absentéisme. L'entreprise compte par ailleurs poursuivre ses sondages environnementaux envers ses fournisseurs. Une initiative qui cadre bien dans la définition de la RSE qui inclut les parties prenantes.

6.5 Attraction organisationnelle

Tous les cadres confirment ce que nous avons vu dans la revue de littérature au sujet des bénéfices d'une bonne gestion environnementale et l'attraction organisationnelle (Cable et Judge, 1996; Ambec et Lanoie, 2008 et Bishop, 2008). La revue de la littérature souligne que les candidats désirent bel et bien travailler pour des firmes partageant leurs valeurs (Morin, 2006; Bishop, 2008). Par ailleurs, Bérubé (2008) rappelle finalement les recherches de Backhaus, Stone et Heiner (2002) à l'effet que «les relations avec les employés, les relations avec la communauté, la performance environnementale, la diversité ainsi que les caractéristiques des produits constituaient les critères les plus importants pour les chercheurs d'emplois».

Le cadre de l'usine B mentionne que l'environnement est une considération importante pour la Papetière et qu'elle figure dans: «toutes les sphères d'activités de l'entreprise.» Le cadre ajoute d'ailleurs que le recrutement et plus particulièrement celui des finissants fait l'objet de campagne environnementale. On confirme cette conclusion à l'usine A dans la mesure où : «Ceux qui sont retenus ont souvent une conscience environnementale plus développée». Plus directement, à la question si les candidats appliquaient chez la Papetière en raison de sa performance environnementale, le cadre de l'usine A répond sans équivoque: «Certainement, de plus en plus, les nouvelles générations démontrent un intérêt pour le développement durable.» Ceci cadre bien avec les propos de Mme. Lauzon, présidente du Conseil patronal de l'environnement du Québec dans son entrevue à la revue *Gestion* (2011). Elle affirme alors que les jeunes sont attirés par les firmes possédant les mêmes valeurs qu'eux, dont l'environnement. Il en va de même de Beaupré *et al.*, (2008) lorsqu'ils affirment que: «la jeune génération est très sensible aux thèmes du DD»

Le cadre du Luminaire affirme que dans les mois précédant l'entrevue, un candidat a accepté l'offre d'emploi du Luminaire en raison de sa performance environnementale au détriment de la compétition. Selon lui, les candidats sont grandement intéressés par l'écoconception et aimeraient participer au comité vert. Malgré tout, le cadre du Luminaire ne fait pas mention, contrairement aux autres cadres, d'un quelconque impact sur les jeunes candidats. Ceci étonne considérant la proactivité observée tout au long de son entrevue.

Le concept de contrat psychologique met en contexte ces affirmations. S'il est vrai que les attentes de chaque partie ont changé (Gond et Mullebach-Servayre, 2004), il n'en demeure pas moins qu'une harmonisation de celles-ci est à prévoir entre le candidat désormais embauché et l'employeur. Rappelons que le contrat psychologique se définit comme la croyance d'un individu concernant un échange de conditions réciproques avec l'autre partie (Rousseau, 2003).

La Papetière affirme non seulement que les candidats appliquent chez eux en raison de leur performance environnementale, mais également que ceux qu'ils embauchent le sont en raison de leur conscientisation environnementale. Or, le cadre de l'usine B n'entrevoit aucun bénéfice sur les candidats une fois embauchés. Il ne croit pas par ailleurs que l'environnement constitue un facteur influençant la rétention de personnel ou la performance de celui-ci. Il semble donc un peu contradictoire de rechercher activement des candidats soucieux de partager les valeurs de l'entreprise si une fois embauchée la performance environnementale n'a aucun effet sur ceux-ci. Le cadre B affirme au contraire que «les candidats s'attendent à ce que nous soyons à la hauteur de leurs attentes.». Il n'anticipe pas pour autant une quelconque réaction auprès de ces nouveaux employés advenant un échec à répondre à leurs attentes. Ainsi, un bris dans le contrat psychologique survient chez l'employé lorsque l'employeur ne remplit pas une ou plusieurs de ses obligations envers lui. Un bris peut également résulter selon les agissements de l'employeur auprès de la main-d'œuvre en général ou encore en raison de ses pratiques commerciales (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003). Ainsi, le non-respect de l'environnement pourrait avoir des conséquences sur ces mêmes candidats conscientisés ou de manière générale auprès de la main-d'œuvre. En effet, Gendron (2004) affirme que les employés figurent parmi les plus importants éléments de pression, qu'importe le secteur, vers la mise en place d'initiatives environnementales.

Du côté du Luminaire, les propos tenus par le cadre à l'effet que les candidats préfèrent le Luminaire en raison de leur performance environnementale sont reflétés par les efforts déployés une fois embauchés. En ce sens, la formation continue, la vérification des fournisseurs, le programme de réduction de CO2 et l'incitation à la participation des employés permettent de bien répondre à leurs attentes. Le respect du contrat psychologique en matière d'attentes environnementales provoque plusieurs effets positifs auprès du personnel. Au nombre de ceux-ci, un plus grand désir de demeurer à son emploi et un bon niveau d'engagement au travail tel que le sondage interne le démontre tel que mentionné par Hakanen (2008).

En ce qui concerne l'engagement organisationnel, il est défini par Meyer et Allen (1991) comme : «L'état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation, et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation». Quelques recherches ont par ailleurs démontré le lien entre RSE et l'engagement organisationnel, dont Brammer, Millington et Rayton (2007). De plus, l'engagement organisationnel permet de modifier certains comportements et hausser la productivité. Selon Bycio *et al.*, (1995) ; Ingram, Leè et Skinner, (1989) ; Meyer *et al.*, (1989) ; Mathieu *et al.*, (1990) et finalement Meyer *et al.*, (2002), ce lien varie entre faible à modéré. D'autres auteurs dont Ganster et Dwyer (1995) ainsi que Williams et Anderson (1991) n'ont cependant pas relevé de lien significatif. Or, la propension des employés à être davantage productif n'est que de 20% chez la Papetière. Elle se situe à 49% chez le Luminaire.

Plusieurs chiffres démontrent le manque d'engagement du personnel, dont ceux de Loehr & Groppel 2004 et Frank, Finnegan *et al.*, 2004) à l'effet que 75% des employés ne sont pas pleinement engagés envers leurs emplois aux États-Unis. En 2003 ce taux allait jusqu'à 80% en Grande-Bretagne alors qu'inversement, Raphaël (2003) mentionne que seulement 17% des employés sont très engagés. Chez la Papetière, le cadre A ne remarque pas de relation entre la performance environnementale et l'engagement quoiqu'il fait mention de motivation et d'appartenance. Le cadre B n'aborde aucun de ses sujets. Du côté du Luminaire, un indicateur interne affirme que le taux d'engagement de la firme était de 70% en 2010.

6.6 Questions de recherches

Selon une étude du CRHA en 2007 et la revue de littérature, le taux de roulement ne peut être compensé uniquement par de bons salaires. Les organisations doivent s'intéresser aux besoins plus larges afin d'améliorer leurs capacités de rétentions du personnel (Herzberg, 1974). Selon les deux cadres de la Papetière, la bonne performance environnementale n'influence pas le désir de demeurer à son emploi. En observant les résultats obtenus auprès de la firme, on constate que 33% des répondants affirment être plus enclins à demeurer à leur emploi en

raison de la bonne performance environnementale de leur usine. Pour ce qui est du Luminaire, le taux est de 47% alors que le cadre affirme qu'il existe un lien avec le développement durable (donc pas directement la performance environnementale). Les résultats surtout chez la Papetière vont donc à l'encontre des conclusions de Vitaliano (2010) et Bardelli (2012) à l'effet que la RSE (donc pas spécifiquement la bonne performance environnementale) permet de mieux conserver la main-d'œuvre.

Tableau 6.3 : Questions de recherches

Effet d'une bonne performance environnementale sur les questions de recherches	La Papetière	Le Luminaire
Taux de retards au travail	Seulement 11% des répondants se disent moins enclins à être en retard au travail alors que les cadres ne voient pas de lien entre ces deux variables.	Seulement 16% des répondants se disent moins enclins à être en retard au travail alors que le cadre croit qu'une relation existe avec le DD (donc pas spécifiquement la bonne performance environnementale).
Réduction de l'absentéisme	Le seuil est de 29% alors qu'aucun des cadres ne voient de lien avec entre ces variables.	Le seuil est de 49% des répondants alors que le cadre croit qu'une relation existe avec le DD (donc pas spécifiquement la bonne performance environnementale).
Désir de demeurer à son emploi	33% des répondants sont plus enclins à demeurer à leurs emplois alors que les cadres ne voient pas de lien entre ces variables. Les résultats vont à l'encontre des conclusions de Vitaliano (2010) et Bardelli (2012) à l'effet que la RSE (donc pas spécifiquement la bonne performance environnementale) permet de mieux conserver la main-d'œuvre.	47% des répondants sont plus enclins à demeurer à leurs emplois et le cadre entrevoit une relation avec le DD (donc pas directement la bonne performance environnementale). Les résultats ne reflètent pas entièrement les conclusions de Vitaliano (2010) et Bardelli (2012) à l'effet que la RSE (pas spécifiquement la bonne performance environnementale) permet de mieux conserver la main-d'œuvre.

Frank, Finnegan *et al.*, (2004) établissent une gradation d'initiatives sur une échelle de quatre en fonction de leurs effets sur la rétention de personnel. La moyenne de notre sondage attribue pour les deux firmes la note de 2 sur 4 aux bénéfices associés à la performance environnementale sur la rétention de personnel. Parmi les initiatives ayant obtenu des résultats similaires recensées par les auteurs on retrouve notamment le remboursement des frais de scolarité et la mise en place d'un environnement de travail plus stimulant. Par ailleurs, Vitaliano (2010) parvient à la conclusion que la participation accrue de la main-d'œuvre aux décisions permet de réduire significativement le taux de roulement.

La performance environnementale joue donc un rôle secondaire auprès des deux firmes avec une note de deux sur quatre. Les entreprises ne doivent cependant pas négliger cette piste et les impacts sur la mobilisation et la rétention que cela peut entraîner. En effet, un certain nombre de ces employés semble avoir une vision holistique concernant les effets bénéfiques que peut amener une bonne gestion environnementale sur plusieurs des variables à l'étude. Au nombre de celles-ci : les comportements, la performance au travail, l'appartenance, les retards, le taux de roulement, l'absentéisme et le désir d'effectuer des heures supplémentaires. Somme toute, la question de recherche sur le désir de demeurer à son emploi est infirmée pour la Papetière et dans une zone grise pour le Luminaire.

En ce qui concerne les deux autres questions de recherches portant sur les retards et l'absentéisme, elles sont toutes deux infirmées chez la Papetière. Les deux cadres interviewés ont clairement mentionné l'absence de lien entre la bonne performance environnementale et ces deux variables. Au niveau du sondage, moins de 11% des répondants se sont dits plus ponctuels et 29% moins enclins à être absents. Au contraire, chez le Luminaire le cadre croit que le développement durable (donc pas directement la performance environnementale) est potentiellement relié aux taux de retards et directement avec l'absentéisme. Les chiffres obtenus auprès des employés indiquent que seulement 16% sont sensiblement ou beaucoup enclins à ne pas être en retard alors que le taux est de 50% à être moins absent. La question de recherche sur les retards est infirmée chez le Luminaire malgré les propos du cadre. La question sur l'absentéisme se situe dans une zone grise puisque les répondants sont tranchés à

parité égale sur cet enjeu alors que les propos du cadre sont catégoriques sur l'existence d'une relation.

6.7 Conclusion

Ceci met fin aux analyses au cours desquelles nous avons constaté de profondes différences à même la Papetière ainsi qu'avec le Luminaire. Plusieurs contradictions entre les cadres de la Papetière tant au niveau de leur propos que sur les variables sondées ont particulièrement démontré cette dichotomie : modifications des comportements, accroissement de la performance au travail et de l'appartenance, désir de demeurer à son emploi, d'être moins absent et désir d'effectuer des heures supplémentaires. Au niveau des entrevues, les cadres de la Papetière (surtout le cadre B) ne voient que très peu de lien entre la performance environnementale et la main-d'œuvre. Il pense que la gestion environnementale n'est pas encore imputable à la DRH malgré le désir de la haute direction en ce sens. Par contre, les deux cadres admettent que l'attraction organisationnelle de la firme est influencée par la bonne performance environnementale et que les candidats ont des attentes en ce sens. Ils n'anticipent cependant aucune conséquence advenant le non-respect de ces attentes une fois les candidats embauchés. Quant au cadre du Luminaire, il fait preuve d'une grande proactivité sur les effets d'une bonne gestion environnementale reflétant largement les bons résultats obtenus auprès du personnel.

En ce qui concerne les questions de recherches elles sont toutes infirmées chez la Papetière. Il en va de même sur l'impact de la gestion environnementale sur les retards chez le Luminaire. Par contre les deux autres questions de recherches se trouvent dans une zone grise.

Un récapitulatif général de la recherche est effectué dans la conclusion générale suivant ce dernier chapitre. Une fois les éléments importants ressortis, le mémoire se termine sur une conclusion ouverte et les futures possibilités de recherches. On retrouve ensuite la bibliographie et les annexes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche se termine sur un compte rendu divisé en trois sous-sections : résumé de la méthodologie, résultats généraux et recherches futures. Cette dernière est une conclusion ouverte sur les éventuelles possibilités d'études.

7.1 Résumé de la méthodologie

Ce mémoire s'est intéressé à l'impact que peut avoir la performance environnementale sur l'attraction, la motivation et la rétention du personnel. Ce sujet d'importance pour les organisations est d'autant plus actuel que le vieillissement de la population devient un enjeu de taille.

Afin de choisir nos deux études de cas, nous avons d'abord procédé à un filtre négatif visant à éliminer les firmes les plus sanctionnées du secteur des pâtes et papiers. Pour ce faire, nous avons utilisé les rapports annuels du Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs. Un second filtre, cette fois positif, fut ensuite réalisé à l'aide du top 100 des entreprises les plus vertes au Canada selon le *Canada's greenest employers 2010* et la visibilité dans les journaux d'affaires. Une fois terminées, dix firmes ont été sélectionnées et font l'objet d'entrevues semi-structurées à partir de notre grille d'entrevue de 33 questions séparées en six thèmes. La Papetière et la firme X ont été sujettes à deux entrevues avec deux cadres différents. Suite à une analyse transversale de base sur Excel, les thèmes et les firmes les plus détaillés ont été relevés.

Un questionnaire fut distribué aux employés des trois firmes les plus complètes en information: la Papetière, la firme X et le Luminaire. Ce questionnaire vise à pallier au manque de validité externe souvent associée aux études de cas. Les entrevues réduisent quant à eux la faible validité interne des questionnaires en raison des questions fermées. Yin (2003) et Gagnon (2010) rappelle à cet effet l'importance de recueillir les résultats via plusieurs sources.

Ainsi, ce questionnaire dont le n total=245 est constitué de douze questions pour la Papetière et la Firme X et 18 pour le Luminaire. Le questionnaire fut construit sous forme d'échelles de Likert de A à D sur deux axes : insatisfaction (A et B) et satisfaction (C et D) forçant ainsi les répondants à se positionner. Une fois les questionnaires colligés, une analyse (chapitre III; tableau 3.1) a permis de décider parmi la Papetière, la Firme X et le Luminaire quelle firme ferait l'objet d'une étude de cas dans les chapitres IV et V. Comme nous l'avons vu, la Papetière et le Luminaire furent toutes deux retenus au détriment de la Firme X.

7.2 Résultats généraux

7.2.1 Études statistiques et entrevues

Les résultats observés dans les trois premières questions portant sur la satisfaction des employés envers la gestion de l'environnement dans leur entreprise et usine sont très similaires. Il existe cependant une différence majeure lorsqu'il est question de la satisfaction envers les initiatives mises en place par le comité vert (question 4). Chez le Luminaire, le taux est constant avec les trois premières questions (supérieur à 90%) alors que chez la Papetière une confusion subsiste en ce qui concerne l'existence même du comité vert. Somme toute, nos résultats reproduisent les conclusions de Gond *et al.*, (2011) à l'effet que les employés soutiennent grandement les initiatives en RSE, dont l'environnement fait parti. Les commentaires recueillis par les cadres soutiennent également les propos des auteurs à l'effet que la crise économique n'a pas réduit les investissements en ce sens. D'autant plus que pus

de 80% des répondants dans nos deux études de cas ne considèrent pas ces investissements comme des freins à la rentabilité.

Cette recherche met en lumière plusieurs dynamiques concernant les effets d'une bonne performance environnementale sur la DRH (Ambec et Lanoie, 2008). Spécifiquement, les comportements, la productivité au travail, l'appartenance envers l'organisation, le taux de roulement, l'absentéisme et le nombre de retards. Il ressort de notre étude quantitative, contrairement à Aguilera *et al.*, (2006) qui traitent de RSE, que la performance des employés n'est pas positivement affectée par la performance environnementale (20% chez la Papetière et 49% chez le Luminaire). Il en va de même pour les conclusions de Bardelli (2012) et Vitaliano (2010) à l'effet que la RSE permet de mieux conserver la main-d'œuvre. En effet, chez la Papetière où le désir de demeurer à son emploi n'est que 33% plus élevé. Il est de 47% chez le Luminaire alors que le cadre est cependant catégorique sur l'influence du DD sur la rétention de personnel (le cadre ne traite pas directement de performance environnementale).

Si dans l'ensemble les résultats sont plus probants chez le Luminaire, une culture organisationnelle particulièrement axée sur l'environnement en est peut-être la cause. La volonté de la main-d'œuvre à recevoir davantage de formation en matière d'environnement et une meilleure communication en la matière sont autant de facteurs différenciant les deux firmes. Concrètement, plus de 80% des employés du Luminaire considèrent importantes les certifications ISO 14000 et l'accréditation niveau 3 de Recyc-Québec. Dans les mêmes proportions, ils soulignent également l'importance de l'écoconception.

On observe par ailleurs de bonnes corrélations entre plusieurs variables telles que la productivité au travail, l'appartenance, le taux de roulement, l'absentéisme et les retards et ce auprès des deux firmes. Chez le Luminaire, on constate le même phénomène auprès de plusieurs autres variables dont l'importance des certifications ISO 14001, de Recyc-Québec ainsi que l'écoconception.

Au sujet de l'attraction organisationnelle et de la mobilisation des candidats embauchés, le cadre B de la Papetière met de l'avant une contradiction. Il mentionne l'importance de l'environnement pour les nouvelles générations et les candidats sans toutefois envisager un quelconque effet sur ces mêmes candidats une fois embauchés. Du côté du Luminaire, le cadre mentionne avec emphase le poids d'une bonne gestion environnementale sur l'attraction organisationnelle en se servant d'un exemple concret où un candidat les a préférés à la concurrence. Cela correspond aux conclusions de Cable et Judge (1996); Backhaus, Stone et Heiner (2002); Morin (2006) et Bérubé (2008) concernant le désir des candidats de travailler pour des firmes partageant leurs valeurs et l'impact des considérations environnementales sur l'attraction organisationnelle. Les propos des cadres reflètent également bien l'impact que cela peut avoir sur la nouvelle génération selon Beaupré *et al.* (2008) et les propos de Mme.Lauzon présidente du Conseil patronal de l'environnement du Québec dans son entrevue à la revue *Gestion* (2011).

Le dernier point majeur observé se situe au niveau de cette dichotomie fréquente observée entre les valeurs organisationnelles proposées par les cadres de la Papetière et celles véhiculées par les employés eux-mêmes. Chez le Luminaire, les propos du cadre reflètent assez bien les données recueillies dans le sondage. La clé d'une bonne opérationnalisation de la gestion environnementale au niveau des RH dépend de cette harmonisation entre la compréhension des enjeux de la main-d'œuvre et les cadres.

7.2.2 Questions de recherches

Des coefficients de corrélation élevés sont aisément observables notamment entre les questions portant sur les retards, l'absentéisme, le désir de demeurer à son emploi ainsi que plusieurs autres variables étudiées. Repassons brièvement chaque question de recherche en revue.

Les résultats sont largement négatifs, puisque seulement 10% des répondants chez la Papetière et à peine plus chez le Luminaire semble être plus enclin à être moins en retard. Les commentaires recueillis auprès des cadres de la Papetière corroborent fort bien ses résultats tandis que chez le Luminaire ont croit potentiellement malgré tout qu'un lien existe. Cette question de recherche est donc infirmée auprès des deux firmes.

Concernant la question du taux de roulement, le tiers des répondants chez la Papetière ont répondu que la performance environnementale les encourageait sensiblement ou beaucoup à demeurer à leur emploi alors que le seuil est de 47% chez le Luminaire. Du côté des cadres, aucun de ceux interviewés chez la Papetière n'y voit de lien alors celui du Luminaire voit encore une fois dans le développement durable (donc pas directement la performance environnementale) un lien direct sur le taux de roulement. Chez la Papetière, cette question de recherche est largement infirmée alors qu'elle se trouve dans une zone grise chez le Luminaire. Somme toute, la performance environnementale obtient une note de 2 sur 4 sur l'échelle de rétention de personnel de Frank, Finnegan *et al.*, (2004) au même titre que le remboursement des frais de scolarité et la mise en place d'un environnement de travail plus stimulant.

Finalement, au sujet de l'absentéisme un peu moins de 30% des répondants chez la Papetière ont répondu que la bonne performance environnementale avait un lien avec leurs désirs d'être moins absent. Le taux atteint la parité avec un peu plus de 50% des répondants chez le Luminaire. Là où les deux cadres de la Papetière ont de nouveau réitéré leurs mêmes réponses négatives, à savoir la simple mention «non», celui du Luminaire croit que le développement durable (donc pas directement la performance environnementale) a un effet direct sur l'absentéisme. La question de recherche est donc infirmée chez la Papetière et une fois encore dans une zone grise chez le Luminaire.

7.3 Recherches futures

Quelques points d'intérêts vers d'éventuelles recherches se détachent de ce mémoire. Tout d'abord, l'approfondissement de cette grande satisfaction des employés envers la performance environnementale de leur usine et de leur comité vert. En effet, les taux de satisfaction étaient tous au dessus de 90% sauf celui du comité vert de la Papetière où une confusion sur son existence régnait dans les deux usines sondées. Ainsi poursuivre dans la lancée de Gond *et al.*, (2011) et déterminer les facteurs de réussites associés à l'implantation des initiatives vertes. En second lieu, substituer le présentéisme à l'absentéisme comme nouvelle question de recherche pourrait être intéressant. En effet, une des entreprises non sélectionnées comme étude de cas mentionnait ne pas éprouver de problème d'absentéisme, mais plutôt de présentéisme.

Différencier avec le secteur tertiaire ou encore différentes franges d'employés (professionnel, de bureau, technique, de supervision) permettrait potentiellement de créer des distinctions entre celles-ci. Finalement, les tableaux de corrélations indiquent la présence de fortes relations entre plusieurs variables, mieux comprendre ce type d'employés particulièrement engagé serait d'une grande utilité pour la DRH.

ANNEXE A : GRILLE D'ENTREVUE

Définition du vocabulaire:

Gestion environnementale: gestion de l'ensemble de vos activités économiques, dont vos intrants, la transformation et les extrants.

Facteur confondant: éléments de la recherche pouvant tromper les résultats ou attribuer une conséquence à la mauvaise cause.

Importance des thèmes:

Les sections en jaune C, D et F sont les plus importantes.

Thème A: La place de l'environnement au sein des RH

- 1- Croyez-vous que les considérations environnementales ont pris plus de place dans les RH au cours des dernières années?
- 2- Sous quelle forme ce changement prend-il forme concrètement en terme de stratégie en dotation (recrutement, taux de roulement...)?
- 3- En ce qui concerne la gestion journalière, l'environnement y est-il régulièrement présent (initiatives, projets verts..)
- 4- Que pourrait apporter le département RH afin de mieux contrôler la gestion environnementale au sein de votre organisation?

Thème B: Crise économique et environnement

- 1- D'après vous quel sera l'impact de la crise économique sur les pratiques environnementales au Québec?
- 2- Par rapport au Canada serons-nous plus ou moins affectés sur cet enjeu?
- 3- Est-ce que la crise économique a eu un impact sur vos projets ou initiatives environnementales, présentes ou futures? Pourquoi?
- 4- Si oui, croyez-vous que ces initiatives ou projets seront remis en place après la crise, ou ont-ils déjà commencé à être remis en place?

Thème C: La place de l'environnement pour les candidats

- 1- Avez-vous l'impression que l'environnement est un thème important pour les candidats appliquant dans votre entreprise?
- 2- Si oui, quels sont leurs questionnements, opinions ou attentes vis-à-vis votre organisation?
- 3- Pensez-vous que certains candidats appliquent auprès de votre organisation due à votre performance environnementale?
- 4- Par rapport à votre industrie où croyez-vous être situé en ce qui concerne votre gestion environnementale
- 5- Dans un même ordre d'idée, pensez-vous que votre taux de roulement est positivement affecté par votre performance environnementale? Si oui avez-vous les chiffres à l'appui?

Thème D: Pratiques vertes et retour sur investissement en terme de RH

- 1- Avez-vous effectué des investissements afin de moderniser vos installations (chaîne de montage, machinerie, flotte de véhicule, installations sanitaires...)?

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

- 2- Effectuez-vous un contrôle de vos fournisseurs en ce qui a trait à leurs performances environnementales?

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

- 3- Avez-vous songé à faire certifier LEED (*Leadership in energy and environmental design*) certains de vos bâtiments actuels ou futurs?

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

- 4- Avez-vous songé à faire certifier certaines de vos activités présentes ou futures ISO 14 001 ou toute autre certification de la liste ISO 26 000?

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

- 5- L'entreprise a-t-elle un comité vert? Combien de membres possède-t-il et qui sont-ils? Quel budget est mis à sa disposition? Quel pouvoir possède-t-il (recommandation ou décisionnel)? Sa présence est-elle communiquée partout en entreprise? Quelle est la perception des employés vis-à-vis ce comité?

Y a-t-il eu, ou espérez-vous que cela ait un impact sur votre personnel

8- L'entreprise a-t-elle un département de recherche et développement? Quel est son budget? Combien d'employés y sont affectés?

Y a-t-il eu, ou espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

Thème E: Facteur confondant

- 1- Quels sont à votre avis les facteurs confondants pouvant interférer avec cette recherche?
- 2- Pensez-vous que la bonne réputation de l'entreprise en général pourrait être un des facteurs confondants?
- 3- Pensez-vous que le fait que l'entreprise est située près des lieux de résidences de vos employés peut être un facteur confondant?
- 4- Pensez-vous que la possibilité d'avancement au sein de l'organisation est un facteur confondant?
- 5- Pensez-vous que les conditions de travail (horaire par exemple) sont un facteur confondant?

Thème F: Lien entre performance environnementale et performance des employés

1- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de roulement de main-d'œuvre?

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

2- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de retard moyen (en terme de durée et/ou de fréquence) de vos employés?

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

3- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et l'absentéisme de vos employés?

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

4- Pensez-vous que la performance environnementale de votre entreprise a un impact sur la performance de vos employés?

5- Avez-vous noté une baisse de l'absentéisme, du nombre de retards et de congé de maladie ou prévoyez-vous une baisse de l'absentéisme suite à certaines initiatives environnementales?

6- Avez-vous remarqué un accroissement des heures supplémentaires effectué suite à certaines de vos initiatives environnementales? Si oui, croyez-vous que cela est dû à votre performance environnementale? Est-ce que la tendance s'est maintenue ou fut-elle passagère?

7- Avez-vous observé une amélioration dans les évaluations de rendement des employés suite à la mise en place de vos projets ou initiative verte?

ANNEXE B : CANEVAS D'ENTREVUE DE LA PAPETIÈRE USINE A

Définition du vocabulaire:

Gestion environnementale: gestion de l'ensemble de vos activités économiques, dont vos intrants, la transformation et les extrants.

Facteur confondant: éléments de la recherche pouvant tromper les résultats ou attribuer une conséquence à la mauvaise cause.

Importance des thèmes:

Les sections en jaune C, D et F sont les plus importantes.

Thème A: La place de l'environnement au sein des RH

1- Croyez-vous que les considérations environnementales ont pris plus de place dans les RH au cours des dernières années?

Oui. Formalisation du processus (questions dans entrevues...), participation au rapport DD, les RH en sont en fait l'instigateur de ces rapports.

2- Sous quelle forme ce changement prend-il forme concrètement en terme de stratégie en dotation (recrutement, taux de roulement...)?

À la réception des dossiers de candidature, l'implication dans des projets environnementaux sollicitent notre intérêt.

3- En ce qui concerne la gestion journalière, l'environnement y est-il régulièrement présent (initiatives, projets verts..)

La philosophie primaire de la Papetière se base sur le respect de l'environnement. Ainsi, toutes nos politiques sont adoptées en fonction de l'environnement. Au niveau de la production, nous tentons de réduire la quantité de produits chimiques et d'énergie utilisée dans la fabrication de notre papier 100% recyclé. Dans l'usine en général, la récupération et le recyclage sont au centre de notre mentalité. Depuis longtemps, les imprimantes de la Papetière sont recto-verso. De plus, les systèmes informatiques sont développés en fonction d'une consultation à l'écran afin de limiter l'utilisation de papier. Enfin, notre usine développe actuellement de nouvelles stations de recyclages multi fonctions qui nous permettrons d'élargir l'éventail des produits recyclés.

4- Que pourrait apporter le département RH afin de mieux contrôler la gestion

environnementale au sein de votre organisation?

De mémoire, comme tous les projets de nature environnementale sont encouragés et soutenus, nous poursuivrons dans cette voie. Libère un employé à raison de 2 jours/mois

Thème B: Crise économique et environnement

1- D'après vous quel sera l'impact de la crise économique sur les pratiques environnementales au Québec?

Peut-être que certaines entreprise verront la gestion environnementale comme un obstacle à la profitabilité.

2- Par rapport au Canada serons-nous plus ou moins affectés sur cet enjeu?

Depuis les dernières années, des enjeux économiques importants et difficiles ont lieu dans les pâtes et papiers. La crise économique ne fera qu'accentuer la difficulté déjà présente.

3- Est-ce que la crise économique a eu un impact sur vos projets ou initiatives environnementales, présentes ou futures? Pourquoi?

Crise économique ou pas, l'environnement est notre priorité chez la Papetière. Aucun impact

4- Si oui, croyez-vous que ces initiatives ou projets seront remis en place après la crise, ou ont-ils déjà commencé à être remis en place?

En fait, la crise économique peut également être vue comme un levier, dans le sens où elle encourage la réutilisation et la récupération.

Thème C: La place de l'environnement pour les candidats

1- Avez-vous l'impression que l'environnement est un thème important pour les candidats appliquant dans votre entreprise?

Ceux qui sont retenus ont souvent une conscience environnementale plus développée. Les candidats non retenus ont généralement une conscience environnementale plus faible que ceux retenus.

2- Si oui, quels sont leurs questionnements, opinions ou attentes vis-à-vis votre organisation?

Quelques uns sont parfois sceptiques de la possibilité de fabriquer du 100% recyclés... Un tour de l'usine permet de leur confirmer la conviction qui plane chez la Papetière. L'environnement, c'est notre priorité.

3- Pensez-vous que certains candidats appliquent auprès de votre organisation due à votre performance environnementale?

Certainement. De plus en plus, les nouvelles générations démontrent un intérêt pour le développement durable. Contribuer à sa société est un avantage de nature non pécuniaire qui joue dans la balance.

4- Par rapport à votre industrie où croyez-vous être situé en ce qui concerne votre gestion environnementale

Nous sommes le numéro 1 et nous comptons bien demeurer à l'avant-garde.

5- Dans un même ordre d'idée, pensez-vous que votre taux de roulement est positivement affecté par votre performance environnementale? Si oui avez-vous les chiffres à l'appui?

Notre taux de roulement n'est pas particulièrement élevé. La performance environnementale affecte possiblement de façon positive notre ambiance de travail qui est exceptionnelle. Sinon aucun lien avec taux de roulement.

Thème D: Pratiques vertes et retour sur investissement en terme de RH

1- Avez-vous effectué des investissements afin de moderniser vos installations (chaîne de montage, machinerie, flotte de véhicule, installations sanitaires...)?

Oui. En 2009, nous avons investi 1 million et demi sur nos lignes de conversion afin de les moderniser. En 2010, nous avons investi 20 millions à l'usine de Candiac au niveau des machines à papier. Tous les investissements ont été faits afin d'augmenter la production mais cela a également occasionné une baisse dans l'utilisation d'énergie, de matériaux et d'eau. Jamais la Papetière n'achètera de la machinerie moins chère si cela équivaut à acheter des machines plus énergivores que les autres modèles disponibles.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel: Oui, au début ils étaient réticents car cela modifiait les tâches. La motivation est par contre survenue par après et à moyen terme un accroissement du sentiment d'appartenance vis-à-vis l'entreprise.

2- Effectuez-vous un contrôle de vos fournisseurs en ce qui a trait à leurs performances environnementales?

Oui. Nous priorisons les fournisseurs locaux et qui ont des méthodes qui favorisent l'environnement. Par exemple, un traiteur qui utilise une vaisselle en porcelaine.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel: aucun impact

3- Avez-vous songé à faire certifier LEED (*Leadership in energy and environmental design*) certains de vos bâtiments actuels ou futurs?

La certification est certes très intéressante. Actuellement, nos investissements se font plutôt dans la machinerie mais dans le cas où les bâtiments seraient revus, ce serait probablement le cas.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

Certainement. Possiblement que cette certification pourrait amener des actions concrètes à poser. Nous pourrions les publiciser et ainsi encourager nos employés à les appliquer à la maison.

4- Avez-vous songé à faire certifier certaines de vos activités présentes ou futures ISO 14 001 ou toute autre certification de la liste ISO 26 000?

Oui, nous étions ISO 9002 jusqu'à tout récemment. Nous sommes maintenant certifiés par ACEP, plus spécialisé dans le domaine de l'alimentaire. Aucun intérêt pour ISO 14000 et ne connaît pas ISO 26 000. Pas de SGE

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel: l'abandon de la norme ISO 9002 fut mal pris car ces employés se sont fait répété depuis le milieu des années 90 que c'était important d'être ISO 9002. Les employés ne savent plus où l'entreprise se dirige. La nouvelle certification vient avec des audits effectués par une firme d'expert-conseil choisit par le fournisseur et la Papetière.

Avec cette nouvelle certification, notre personnel sera certes plus compétent face aux audits de plus en plus rigoureux de nos clients.

5- L'entreprise a-t-elle un comité vert? Combien de membres possède-t-il et qui sont-ils? Quel budget est mis à sa disposition? Quel pouvoir possède-t-il (recommandation ou décisionnel)? Sa présence est-elle communiquée partout en entreprise? Quelle est la perception des employés vis-à-vis ce comité?

Tous les comités sont verts! Nos décisions courantes sont prises en fonction de l'environnement. En rentrant au travail, les employés contribuent à la sauvegarde de notre environnement. Nos créons des produits verts! Concrètement il y a un comité vert composé de trois personnes mis en place il y a un an. Ce dernier n'a qu'un pouvoir de recommandation.

Y a-t-il eu, ou espérez-vous que cela ait un impact sur votre personnel: meilleures compréhension des valeurs environnementales.

8- L'entreprise a-t-elle un département de recherche et développement? Quel est son budget? Combien d'employés y sont affectés?

À l'usine de Candiatic, nous n'avons pas un département à proprement parler mais chaque initiative dans ce sens est encouragée. Nous apprécions l'implication de nos employés. La R&D se fait au bureau mère.

Y a-t-il eu, ou espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel: Non

Thème E: Facteur confondant

1- Quels sont à votre avis les facteurs confondants pouvant interférer avec cette recherche?

Chez la Papetière, l'atmosphère de travail est très bonne. Cette qualité d'ambiance est-elle corrélative avec notre gestion environnementale? Il serait surprenant que la corrélation soit forte et évidente.

2- Pensez-vous que la bonne réputation de l'entreprise en général pourrait être un des facteurs confondants?

Certainement.

3- Pensez-vous que le fait que l'entreprise est située près des lieux de résidences de vos employés peut être un facteur confondant?

En effet.

4- Pensez-vous que la possibilité d'avancement au sein de l'organisation est un facteur confondant?

Certainement.

5- Pensez-vous que les conditions de travail (horaire par exemple) sont un facteur confondant?

Oui.

Thème F: Lien entre performance environnementale et performance des employés

1- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de roulement de main-d'œuvre?

Sincèrement, non. La gestion environnementale ne pèse pas assez dans la balance. Toutefois, c'est un petit plus à l'ensemble des conditions.

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

2- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de retard moyen (en terme de durée et/ou de fréquence) de vos employés?

Non.

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

3- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et l'absentéisme de vos employés?

Non.

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

4- Utilisez-vous toujours du chlore dans votre production?

Non.

Si oui, avez-vous déployé des efforts pour réduire vos émissions? Dans tous les cas, quels effets vos efforts ont ou prévoyez-vous avoir sur la main-d'œuvre (taux de roulement, absentéisme, retards...)?

5- Quels efforts avez-vous déployés pour limiter les problèmes liés à la demande biochimique en oxygène et les matières en suspension? Ne sais pas

Quels effets vos efforts ont ou prévoyez-vous avoir sur la main-d'œuvre (taux de roulement, absentéisme, retards...)? Aucun

6- Quels efforts avez-vous déployés pour limiter vos émissions de BPC, SO₂ et NO_x? Boues revalorisé en source d'énergie et remplissage de certains matériels avec de la boue.

Quels effets vos efforts ont ou prévoyez-vous avoir sur la main-d'œuvre (taux de roulement, absentéisme, retards...)? aucun

7- Pensez-vous que la performance environnementale de votre entreprise a un impact sur la performance de vos employés?

Non.

8- Avez-vous noté une baisse de l'absentéisme, du nombre de retards et de congé de maladie ou prévoyez-vous une baisse de l'absentéisme suite à certaines initiatives environnementales?

Non.

9- Avez-vous remarqué un accroissement des heures supplémentaires effectué suite à certaines de vos initiatives environnementales? Si oui, croyez-vous que cela est dû à votre performance environnementale? Est-ce que la tendance s'est maintenue ou fut-elle passagère?

Non.

10- Avez-vous observé une amélioration dans les évaluations de rendement des employés suite à la mise en place de vos projets ou initiative verte?

Non

ANNEXE C : CANEVAS D'ENTREVUE DE LA PAPETIÈRE USINE B

Définition du vocabulaire:

Gestion environnementale: gestion de l'ensemble de vos activités économiques, dont vos intrants, la transformation et les extrants.

Facteur confondant: éléments de la recherche pouvant tromper les résultats ou attribuer une conséquence à la mauvaise cause.

Importance des thèmes:

Les sections en jaune C, D et F sont les plus importantes.

Thème A: La place de l'environnement au sein des RH

1- Croyez-vous que les considérations environnementales ont pris plus de place dans les RH au cours des dernières années?

Pour notre part, l'environnement a toujours été une valeur fondamentale de l'entreprise et ce n'est pas étranger à notre slogan « Vert de nature ». Pour notre part, les considérations environnementales ont toujours fait partie de toutes les sphères d'activités de l'entreprise.

2- Sous quelle forme ce changement prend-il forme concrètement en terme de stratégie en dotation (recrutement, taux de roulement...)?

Nous misons spécialement sur cet atout dans le recrutement des finissants universitaires pour lesquels les valeurs environnementales sont plus développées et encrées. La publicité qui est faite auprès d'eux en tient donc compte et c'est notre marque de commerce. Cependant, je ne crois pas que les valeurs environnementales de l'entreprise fassent la différence lorsqu'on parle de rétention ou de rendement au travail par exemple.

3- En ce qui concerne la gestion journalière, l'environnement y est-il régulièrement présent (initiatives, projets verts...)?

En usine, les employés sont invités à participer aux différentes initiatives de l'entreprise telles que des concours comme l'éco-héros, petits gestes verts, blogs, etc.

4- Que pourrait apporter le département RH afin de mieux contrôler la gestion environnementale au sein de votre organisation?

Lors du recrutement et de l'embauche, le rôle des RH est de bien intégrer les nouveaux employés et de s'assurer qu'ils vont adhérer aux valeurs de l'entreprise. De plus, les RH

peuvent en encourageant la participation des employés dans les initiatives vertes de l'entreprise. Cependant, la gestion environnementale ne fait pas encore partie des responsabilités imputables aux RH.

Thème B: Crise économique et environnement

1- D'après vous quel sera l'impact de la crise économique sur les pratiques environnementales au Québec?

2- Par rapport au Canada serons-nous plus ou moins affectés sur cet enjeu?

Aucune réponse.

3- Est-ce que la crise économique a eu un impact sur vos projets ou initiatives environnementales, présentes ou futures? Pourquoi?

Pour notre part, la crise économique n'aura aucun impact pour les raisons énumérées plus haut.

4- Si oui, croyez-vous que ces initiatives ou projets seront remis en place après la crise, ou ont-ils déjà commencé à être remis en place?

Thème C: La place de l'environnement pour les candidats

1- Avez-vous l'impression que l'environnement est un thème important pour les candidats appliquant dans votre entreprise?

Ça dépend vraiment des valeurs de chacun. Je suis convaincue que c'est un atout important pour notre entreprise mais pas le seul qui influencera le choix d'un candidat de poser sa candidature chez nous. Comme je le mentionnais plus tôt, chez les jeunes travailleurs, c'est un point plus important dans leur recherche d'emploi mais pour la plupart, à mon avis, c'est une considération parmi d'autres.

2- Si oui, quels sont leurs questionnements, opinions ou attentes vis-à-vis votre organisation?

Nous sommes une usine de transformation donc nous n'avons pas de préoccupations telles que la quantité d'eau utilisée, les effluents, les produits chimiques, etc. mais nous profitons de l'image de la Papetière dans toutes ses sphères d'activités pour attirer des candidats. Cependant, lors du processus de sélection, bien peu de candidats font la différence entre les différentes unités de la Papetière et les produits qu'elles fabriquent. Étant donné que la publicité de nos produits connus des consommateurs est basée sur nos valeurs environnementales, les candidats s'attendent à ce que nous soyons à la hauteur de leurs attentes.

3- Pensez-vous que certains candidats appliquent auprès de votre organisation due à votre performance environnementale?

Oui, mais comme je le mentionnais plus tôt, ce n'est pas la seule considération.

4- Par rapport à votre industrie où croyez-vous être situé en ce qui concerne votre gestion environnementale

Je crois que nous sommes des leaders.

5- Dans un même ordre d'idée, pensez-vous que votre taux de roulement est positivement affecté par votre performance environnementale? Si oui avez-vous les chiffres à l'appui?

Non, je crois que bien d'autres facteurs sont pris en considération lorsqu'un employé décide de changer d'emploi.

Thème D: Pratiques vertes et retour sur investissement en terme de RH

1- Avez-vous effectué des investissements afin de moderniser vos installations (chaîne de montage, machinerie, flotte de véhicule, installations sanitaires...)?

Nous avons surtout réalisé des projets au niveau énergétique.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

2- Effectuez-vous un contrôle de vos fournisseurs en ce qui a trait à leurs performances environnementales?

Pas à ma connaissance.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

3- Avez-vous songé à faire certifier LEED (*Leadership in energy and environmental design*) certains de vos bâtiments actuels ou futurs?

Chez la Papetière, une seule de nos unités est présentement en évaluation pour obtenir cette certification.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

4- Avez-vous songé à faire certifier certaines de vos activités présentes ou futures ISO 14 001 ou toute autre certification de la liste ISO 26 000?

Non pas pour l'instant mais certaines autres unités de la Papetière le sont.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

5- L'entreprise a-t-elle un comité vert? Combien de membres possède-t-il et qui sont-ils? Quel budget est mis à sa disposition? Quel pouvoir possède-t-il (recommandation ou décisionnel)? Sa présence est-elle communiquée partout en entreprise? Quelle est la perception des employés vis-à-vis ce comité?

Pas à notre usine.

Y a-t-il eu, ou espérez-vous que cela ait un impact sur votre personnel

8- L'entreprise a-t-elle un département de recherche et développement? Quel est son budget? Combien d'employés y sont affectés?

Oui, 40 employés. Je ne connais pas son budget puisque le Centre de Recherche est une unité distincte de la Papetière.

Y a-t-il eu, ou espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

Thème E: Facteur confondant

1- Quels sont à votre avis les facteurs confondants pouvant interférer avec cette recherche?

2- Pensez-vous que la bonne réputation de l'entreprise en général pourrait être un des facteurs confondants?

3- Pensez-vous que le fait que l'entreprise est située près des lieux de résidences de vos employés peut être un facteur confondant?

4- Pensez-vous que la possibilité d'avancement au sein de l'organisation est un facteur confondant?

5- Pensez-vous que les conditions de travail (horaire par exemple) sont un facteur confondant?

Thème F: Lien entre performance environnementale et performance des employés

1- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de roulement de main-d'œuvre?

Non

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

- 2- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de retard moyen (en terme de durée et/ou de fréquence) de vos employés?

Non

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

- 3- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et l'absentéisme de vos employés?

Non

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

- 4- Utilisez-vous toujours du chlore dans votre production?

Oui, pour nettoyer l'eau avant d'entrer dans notre procédé.

Si oui, avez-vous déployé des efforts pour réduire vos émissions? Dans tous les cas, quels effets vos efforts ont ou prévoyez-vous avoir sur la main-d'œuvre (taux de roulement, absentéisme, retards...)?

Nous déployons toujours des efforts pour réduire nos émissions mais ceux-ci n'ont pas d'effet sur les indices de performances dont vous faites mention.

5- Quels efforts avez-vous déployés pour limiter les problèmes liés à la demande biochimique en oxygène et les matières en suspension? Quels effets vos efforts ont ou prévoyez-vous avoir sur la main-d'œuvre (taux de roulement, absentéisme, retards...)?

6- Quels efforts avez-vous déployés pour limiter vos émissions de BPC, SO₂ et NO_X? Quels effets vos efforts ont ou prévoyez-vous avoir sur la main-d'œuvre (taux de roulement, absentéisme, retards...)?

7- Pensez-vous que la performance environnementale de votre entreprise a un impact sur la performance de vos employés?

8- Avez-vous noté une baisse de l'absentéisme, du nombre de retards et de congé de maladie ou prévoyez-vous une baisse de l'absentéisme suite à certaines initiatives environnementales?

Non

9- Avez-vous remarqué un accroissement des heures supplémentaires effectué suite à certaines de vos initiatives environnementales? Si oui, croyez-vous que cela est dû à votre performance environnementale? Est-ce que la tendance s'est maintenue ou fut-elle passagère?

Non

10- Avez-vous observé une amélioration dans les évaluations de rendement des employés suite à la mise en place de vos projets ou initiative verte?

Non

ANNEXE D : CANEVAS D'ENTREVUE DU LUMINAIRE

Définition du vocabulaire:

Gestion environnementale: gestion de l'ensemble de vos activités économiques, dont vos intrants, la transformation et les extrants.

Facteur confondant: éléments de la recherche pouvant tromper les résultats ou attribuer une conséquence à la mauvaise cause.

Importance des thèmes:

Les sections en jaune C, D et F sont les plus importantes.

Thème A: La place de l'environnement au sein des RH

1- Croyez-vous que les considérations environnementales ont pris plus de place dans les RH au cours des dernières années? Plus de place oui dans l'organisation mais pas vraiment au niveau RH. La plupart des initiatives sont venu des autres départements ou de l'externe.

2- Sous quelle forme ce changement prend-il forme concrètement en terme de stratégie en dotation (recrutement, taux de roulement...)? Des candidats choisissent le Luminaire pour sa performance environnementale plutôt que ses compétiteurs (encore récemment un cas comme cela est arrivé)

3- En ce qui concerne la gestion journalière, l'environnement y est-il régulièrement présent (initiatives, projets verts..) affichage interne, recyclage (papier + batterie), journal interne 4/année, rencontre mensuelle du comité vert + sous rencontre propre aux départements (dont l'écoconception et la GOP), 3 formations par année (conférence, film de Al Gore, discussion, DD)

4- Que pourrait apporter le département RH afin de mieux contrôler la gestion environnementale au sein de votre organisation? Un rôle plus actif dans les communications en lien avec le comité vert et les formations DD. Il pourrait également incorporer le DD dans l'accueil des nouveaux employés.

Thème B: Crise économique et environnement

1- D'après vous quel sera l'impact de la crise économique sur les pratiques environnementales au Québec? La crise sera un bon leitmotiv à opérer des changements vers de technologie verte qui consomme moins d'énergie et seront en mesure de sauver sur les coûts. Se faisant des industries comme la notre sera en mesure de fournir ces firmes en appareils vert ce qui évitera le pire pour les entreprises de ces industries.

2- Par rapport au Canada serons-nous plus ou moins affectés sur cet enjeu? Idem.

3- Est-ce que la crise économique a eu un impact sur vos projets ou initiatives environnementales, présentes ou futures? Pourquoi? Voir 1.

4- Si oui, croyez-vous que ces initiatives ou projets seront remis en place après la crise, ou ont-ils déjà commencé à être remis en place? Voir 1.

Thème C: La place de l'environnement pour les candidats

1- Avez-vous l'impression que l'environnement est un thème important pour les candidats appliquant dans votre entreprise? Oui comme nous l'avons vu en QA2 les candidats apprécient les efforts du Luminaire et plusieurs visite le site en étant impressionner du volet DD mis en place. D'ailleurs en 2010 un nouvel indicateur d'engagement a été mis sur pied et il était à 70%. PS: faire analyse avec indicateur de d'engagement, de satisfaction et le taux de roulement.

2- Si oui, quels sont leurs questionnements, opinions ou attentes vis-à-vis votre organisation? Surtout en écoconception en plus de savoir si il peuve participer au comité vert

3- Pensez-vous que certains candidats appliquent auprès de votre organisation due à votre performance environnementale? Oui voir QA2 et QC1

4- Par rapport à votre industrie où croyez-vous être situé en ce qui concerne votre gestion environnementale? Très bien situé, nous avons la certification ISO 14000 ainsi que le niveau 90% de recyc-québec et l'écoconception intégré aux nouveaux produits. Peu de concurrent ont ces niveaux ou encore une autre certification interne. Note sur la certification interne: en Europe elle suffit mais les US réclame les preuve et les chiffres à l'appuie.

5- Dans un même ordre d'idée, pensez-vous que votre taux de roulement est positivement affecté par votre performance environnementale? Si oui avez-vous les chiffres à l'appui? Oui le DD est un facteur influençant directement le taux de roulement dû à l'engagement organisationnel accru et la baisse de l'absentéisme (reviendra sur ce point plus tard). Taux de roulement de 15% en 2007, 12% en 2008, 8% en 2009 et 10% en 2010. Le taux de satisfaction des employés était de 67% en 2008, 60% en 2009 et 74% en 2010.

Thème D: Pratiques vertes et retour sur investissement en terme de RH

1- Avez-vous effectué des investissements afin de moderniser vos installations (chaîne de montage, machinerie, flotte de véhicule, installations sanitaires...)? Plusieurs, notamment un objectif de réduction de leurs émissions de gaz à effets de serre de 20% (seuil de 2007) en

faisant surtout des efforts avec les peintures et gaz naturel. Ils en sont à 10% actuellement.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

2- Effectuez-vous un contrôle de vos fournisseurs en ce qui a trait à leurs performances environnementales? Ils font passer un questionnaire à leurs fournisseurs afin de savoir où ils en sont dans leurs démarches vertes et ce afin d'inclure ce point dans les critères de sélections. L'exercice a été fait en 2009 et les chiffres ont été colliger mais pas encore colliger. Cela n'a pas été fait en 2010. Leurs employés ne le savent pas puisque ce n'est pas diffusé comme info.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

3- Avez-vous songé à faire certifier LEED (*Leadership in energy and environmental design*) certains de vos bâtiments actuels ou futurs? En 2010 ils ont le projet d'obtenir la certification LEED du maintenance and operation for existing building.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

4- Avez-vous songé à faire certifier certaines de vos activités présentes ou futures ISO 14 001 ou toute autre certification de la liste ISO 26 000? Ils ont déjà ISO 14 001 et ils veulent ISO 18 000 en SST et éventuellement ISO 26 000.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

5- L'entreprise a-t-elle un comité vert? Combien de membres possède-t-il et qui sont-ils? Quel budget est mis à sa disposition? Quel pouvoir possède-t-il (recommandation ou décisionnel)? Sa présence est-elle communiquée partout en entreprise? Quelle est la perception des employés vis-à-vis ce comité?

Chaque projet à un chargé de projet qui donne du feed-back sur le déroulement de ceux-ci mais il semble parfois y avoir un léger problème car le feed-back est parfois déficient sur certaines initiatives. D'ailleurs en 2011 ils ne veulent plus faire de gros événements dur à gérer et préfère mettre de l'avant une série d'activité pour assurer une meilleure visibilité du DD ex: plusieurs petites formations. Fait à noter: le rapport DD est un instrument interne destiné aux gestionnaires et pas diffuser aux employés ni à l'externe

Y a-t-il eu, où espérez-vous que cela ait un impact sur votre personnel

6- L'entreprise a-t-elle un département de recherche et développement? Quel est son budget? Combien d'employés y sont affectés? Non car tout passe par l'écoconception.

Y a-t-il eu, où espérez-vous, que cela ait un impact sur votre personnel

Thème E: Facteur confondant

1- Quels sont à votre avis les facteurs confondants pouvant interférer avec cette recherche?
NON

2- Pensez-vous que la bonne réputation de l'entreprise en général pourrait être un des facteurs confondants? NON

3- Pensez-vous que le fait que l'entreprise est située près des lieux de résidences de vos employés peut être un facteur confondant? NON

4- Pensez-vous que la possibilité d'avancement au sein de l'organisation est un facteur confondant? NON

5- Pensez-vous que les conditions de travail (horaire par exemple) sont un facteur confondant? NON

Thème F: Lien entre performance environnementale et performance des employés

1- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de roulement de main-d'œuvre? Oui voir QA2 et QC5.

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

2- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et le taux de retard moyen (en terme de durée et/ou de fréquence) de vos employés? Potentiellement mais pas chiffre.

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

3- Croyez-vous qu'il y est un lien entre la gestion environnementale et l'absentéisme de vos employés? Le DD a un impact sur cet indicateur au même titre que quelques autres mais oui quoi que c'est plus les politiques et climat interne qui change l'indicateur.

Si ce lien existe, comment l'expliquez-vous et quelle est sa force?

4- Pensez-vous que la performance environnementale de votre entreprise a un impact sur la performance de vos employés? Pas certain

5- Avez-vous noté une baisse de l'absentéisme, du nombre de retards et de congé de maladie ou prévoyez-vous une baisse de l'absentéisme suite à certaines initiatives environnementales? Les mesures sont annuelles mais la situation générale s'améliore depuis que le DD est traité. Ex: le comité CO2 très présent en usine donc cela donne visibilité et améliore situation.

6- Avez-vous remarqué un accroissement des heures supplémentaires effectué suite à certaines de vos initiatives environnementales? Si oui, croyez-vous que cela est dû à votre performance environnementale? Est-ce que la tendance s'est maintenue ou fut-elle passagère?
NON

7- Avez-vous observé une amélioration dans les évaluations de rendement des employés suite à la mise en place de vos projets ou initiative verte? L'usine est syndiqué mais pas les bureaux. Dans tous les cas c'est dur à dire.

ANNEXE E : QUESTIONNAIRE DE LA PAPETIÈRE

Impact de la performance environnementale sur la main-d'œuvre

Mise en contexte:

Cette étude effectuée dans le cadre de la maîtrise en environnement de l'UQAM vise à découvrir l'importance de l'environnement pour les employés travaillant dans l'industrie des pâtes et papiers. Le but étant de publier un article permettant de faire avancer la connaissance relative à votre secteur. Soyez assuré que votre participation ne prendra que quelques minutes et que votre anonymat est garanti. Merci pour votre temps et implication. Encercler la lettre qui correspond à votre choix

1- Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre usine?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

2- Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre entreprise en général?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

3- êtes-vous satisfait des mesures environnementales mises en places dans votre usine?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

4- Comment évaluez-vous les initiatives mises en place par le comité vert?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

Performance environnementale et productivité

5- Est-ce que la performance environnementale de votre entreprise a une influence sur vos comportements?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

6- Pensez-vous que la performance environnementale de votre usine est un facteur vous

amenant à être plus performant au travail?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

7- Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant augmenter votre appartenance vis-à-vis votre usine?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

Voir verso...

8- Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à être plus ponctuel au travail?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

9- Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à demeurer à votre emploi?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

10- Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous encourage à venir travailler?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

11- Considérez-vous que les investissements verts constituent un frein à la rentabilité de l'entreprise?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

12- Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant vous amener à faire plus d'heures supplémentaires lorsque la situation le demande?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

ANNEXE F : QUESTIONNAIRE DU LUMINAIRE

Impact de la performance environnementale sur la main-d'œuvre

1- Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre usine?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

2- Comment évaluez-vous la performance environnementale de votre entreprise en général?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

3- êtes-vous satisfait des mesures environnementales mises en places dans votre usine?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

4- Comment évaluez-vous les initiatives mises en place par le comité vert?

A- Très insatisfait B- Insatisfait C- Satisfait D- Très satisfait

Performance environnementale et productivité

5- Est-ce que la performance environnementale de votre entreprise a une influence sur vos comportements?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

6- Pensez-vous que la performance environnementale de votre usine est un facteur vous amenant à être plus performant au travail?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

7- Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant augmenter votre appartenance vis-à-vis votre usine?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

Voir verso...

8- Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à être plus ponctuel au travail?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

9- Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous incite à demeurer à votre emploi?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

10- Est-ce que la performance environnementale de votre usine vous encourage à venir travailler?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

11- Considérez-vous que les investissements verts constituent un frein à la rentabilité de l'entreprise?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

12- Pensez-vous qu'une bonne performance environnementale est un facteur pouvant vous amener à faire plus d'heures supplémentaires lorsque la situation le demande?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

13- Trouvez-vous que vous êtes assez informé sur les réalisations de l'entreprise vis-à-vis le développement durable ?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

14- Aimerez-vous avoir plus de formation concernant le développement durable ?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

15- Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire a reçu l'accréditation ISO 14001

Management environnemental?

A- Très peu . B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

16- Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire a reçu l'accréditation Niveau 3 de Recyc-Québec qui récompense les entreprises ayant atteint un niveau de recyclabilité au-delà de 80% ?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

17- Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire développe tous ces nouveaux produits en tenant compte de l'impact sur l'environnement de ceux-ci (Éco-conception) ?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

18- Est-ce important pour vous de savoir que le Luminaire remet chaque année par l'entremise du concours de la fondation CLU (Comité lumière urbaine) 5000\$ dollars en bourse à des jeunes designers à travers le monde ?

A- Très peu B- Peu C- Sensiblement D- Beaucoup

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilera, R., et al. 2006. « Justice and socialresponsibility: A social exchange model ». Paper presented at the Society for Industrial/Organizational Psychology Annual Meeting, Berlin.
- Aktouf, Omar. 1999. *Le management entre tradition et renouvellement*. 3e édition. Montréal, Gaëtan Morin. 710 p.
- Albinger, Heather S., et Sarah, J.Freeman. 2000. « Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations », *Journal of Business Ethics*, vol.28, no 3, p.243-253
- Alpha, Groupe. 2004. *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Centre d'études économiques et sociales du Groupe Alpha, Mars 2004.
- Allouche, José., et al. 2004. « Responsabilité sociales des entreprises : la mesure détournée? » 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal
- Amah, E. 2009. « Job Satisfaction and Turnover Intention Relationship : The Moderating Effect of Job rôle Centrality and Life Satisfaction ». *Research and Practice in Human ressources Management*, 17(1). p.24-35.
- Ambec, Stephan., et Paul, Lanoie. 2008. « Does it Pay to be Green ? A SystematicOverview». *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, No 4, novembre 2008, 45-62.
- Assadourian, Erik. 2006. *L'état de la planète*. Institut Worldwatch, 221 p.
- Attarça Mourad., et Thierry, Jacquot. 2005. *La représentation de la responsabilité sociale des entreprises une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*. Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai
- Babbage, Charles. 1832. *On the economy of machinery and manufactures*.
- Backhaus, Kristin B., et al. 2002. « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness ». *Business and Society*, vol 41, no 3, p.292-318
- Bal, P. Matthijs., et al. 2008. « Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator ». *Journal of Vocational Behavior*, 72. p.143-158.
- Bardelli, Pierre, et Manuela, Pastore. 2008. *Les discours et pratiques RSE (DP-RSE) : L'expression, la réalité, l'interprétation -à partir du cas Renault*. EDES, Lyon.

Bardelli, Pierre, et José, Allouche (dir.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Paris, Armand Colin, coll. « Recherches », 2012, 384 p., ISBN : 978-2-200-27593-8.

Beaupré, Daniel., et al. Denis à voir dans Gendron, Corinne et al. 2008. *Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise*. Éditions Eska. 294 p.

Becton, Bret J., et al. 2011. « Is the past prologue for some more than others? The hobo syndrome and job complexity ». *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2011) 448-460.

Bellows, Roger M. 1949. *Psychology of personnel in business*. New-York, Prentice Hall

Bérubé, Catherine. 2008. « L'incidence de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle ». Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM, 129.p

Bishop, Claudine. 2008. « Développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation ». Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM, 115.p

Bentein, K., et al. 2000. « L'engagement des employés dans le travail ». *Revue québécoise de psychologie*, 21, 1-25.

Blais, A. Durand, C. 2009. «Le sondage» Dans *Recherche Sociales : de la problématique à la collecte de donnée*, 5e édition révisé sous la dir. de B.Gauthier, p.445-488. Sillery, Québec : Presse de l'Université du Québec

Boiral, Olivier. et Jean Kabongo. 2004. « Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle ». *Revue française de gestion*, 2004/2 no.149, page 173-191

Bolles, Richard. 2006. *What color is your parachute?* Berkeley, CA : Ten speed press 2006 edition.

Bradley, Steeve. Petrescu, Alina, Simmons, Rob. 2004. « The Impacts of Human Ressources Management Practices and Pay Inequality on Workers's Job Satisfaction ». Paper presented at the Western Economic Association 79th Annual Conference Vancouver

Brammer, S., et al. 2007. « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment ». *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.

Bycio, P., et al. 1995. « Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership ». *Journal of Applied Psychology*, 80: 468-478

Cable, Daniel., et al. 1996. « Person-organization fit, job choice decisions, and organization entry ». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol.67, no 3, p. 294-311

Carrol, A. 1999. « Corporate social responsibility ». *Business and society*. Septembre 2009. p.268-296

Caumont, Daniel. 1998. *Les études de marché*, Paris, Dunod, 128 p.

Coddington, Walter. 1990. « It's not fad, environmentalism is now a fact of corporate life ». *Marketing News*, 15 October p.7.

Conway, Neil., et al. 2011. « Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment ». *Journal of Vocational Behavior*, 79. p.267-276.

Culpepper, Robert. 2011. « Three-component commitment and turnover : An examination of temporal aspects ». *Journal of Vocational Behavior*, 79. p.517-527.

Daly. Herman. 1988. Sustainable development : from concept and theory towards Operational principles. Population and development review. Hoover Institution conference.

Daly. Herman. 1991. *Steady State Economics*. Chapitre 2 et 9. 2e édition, Washington, D.C. Island Press.

Dion, Michel., et al. 2008. *Le développement durable*. édition Dunod, 246 p.

El Bizat, K. 2006. « EMS and ISO 14 001 Selected Topics for discussion ». Mimeo, HEC, Montréal

Ermult, Joël., et Arvind Ashta. 2007. « Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théories des parties prenantes : Évolution et perspective. » *Cahiers du Ceren* 21. pp.4-31

Firth, L., et al. 2004. « How Can Managers Reduce Employee Intention to quit? ». *Journal of Managerial Psychology*, vol.19, p.170-187.

Fombrun, C., Shanley, M. 1990. « What's in a name? Reputation building and corporate strategy ». *Academy of management journal*. Vol 33, no.2, p. 233

Framery, Nicolas. 2009. « *Les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre en contexte de PME* ». Mémoire de maîtrise, Trois-Rivière, UQTR, 257p.

Frank, D., et al. 2004. « The race for talent Retaining and engaging workers in the 21st century ». Human ressources planing.

Fried, Yitzhak., et al. 2002. « The joint effect of noise, job complexity and gender on employee sickness absence : an exploratory study across 21 organizations – the Cordis study». *Journal of occupation and organizational psychology*. 75, p.131-144

Friedmann, Georges. 1956. *Le travail en miettes*. Gallimard 348 p.

Fraser, Alice. 2009. « Du discours militant à la réalité du marché : la réponse du commerce équitable à la crise du coton en Inde ». Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM, 278p.

Gagnon, Yves-Chantal. 2010. *The case study as research method. A practical Handbook*. Presse de l'Université du Québec. 117 p.

Ganster, D. C., et D. J. Dwyer. 1995. « The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations ». *Journal of Management*, 21: p.175-190.

Gauthier, Benoît. 2003. *Recherche sociale; de la problématique à la collecte des données*. 4e édition. Les Presses de l'Université du Québec, 619p.

Gellatly, Ian., et al. 2006. « Combine effects of the three-components on focal and discretionary behaviors : A test of Meyer and Herscovitch's proposi ». *Journal of Vocational Behavior*, 69. p.331-345

Gendron, Corinne. 2004. *La gestion environnementale et la norme ISO 14 001*. Québec (Qué) Presse de l'Université de Montréal, 347 p.

Gendron, Corinne. 2006. *Le développement durable comme compromis*. Québec (Qué) Presse de l'Université du Québec, 276 p.

Gendron, Corinne. 2007. *Vous avez dit développement durable?* Québec (Qué) Presse internationale Polytechnique

Gopal, Ashok. 2003. « Disengaged Employees Cost Singapore \$4.9 Billion ». *Gallup Management Journal*, Octobre no.9.

Gond, Jean-Pascal, Mullebach-Servayre, Astrid. 2004. « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La revue des sciences de la gestion : Direction et Gestion*. Janvier/février.

Gond, Jean-Pascal., et al. 2011. « The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface ». *Journal of Business Ethics*, September 2011, pp. 1-18

Gond, Jean-Pascal., et al. 2010. « Corporate Social Responsibility Influence on Employees ». No. 54-2010 ICCSR Research Paper Series – ISSN 1479-5124

Gray, Wayne, et Ron, Shadbegian. 1995. « Pollution, Abatement Costs, Regulation, and Plant-level Productivity », NBER Working Paper 4994.

Golberg, B. Caren., et David, A. Waldman. 2000. « Modeling employee absenteeism : testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, 21. p.665-676.

Hakanen, J. Jari., et al. 2008. « Positive gain spirals at work : From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness ». *Journal of Vocational Behavior*, 73. p.78-91.

Harrison David A., et Joseph, J. Martocchio. 1998. «Time for absenteeism : A 20 years review of origins. Offshoots and outcomes ». *Journal of management*, 24, p.305-350.

Harter J.K., et al. 2002. « Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes : a meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87. p.268-279

Herzberg, Frederick. 1974. *Work and the nature of man*. Crosby Lockwood Staples Londre, 203 p.

Higgs, Catherine A., et Steven D. Ashworth. 1996. « Organizational survey : tools for assessment and research. In Kraut AI (Ed), *Organizational survey : tools for assessment and change* ». San Francisco : Jossey-Bass, p.19-40.

Huberman, A.M., et M. Miles. 1991. *Analyses des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck-Wesmael

Igalens J. « La mobilisation des ressources humaines ». *Personnel-ANDCP*, Mars-Avril, 1997. no.378, p.37-41

Ingram, T. N., et al. 1989. « An empirical assessment of salesperson motivation, commitment and job outcomes ». *Journal of Personal selling and sales management*, 9: p.25-33.

Jamrog, Jay. 2001. « Loyalty and commitment : a survey on attracting and retaining workers ». Human resources institute.

Johns, G. 1997. « Contemporary research on absence from work : correlates, causes and consequences ». *International review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley : New York, 115-173.

Johnson, L. Jonathan., et Anne M. O'Leary-Kelly. 2003. « The effects of psychological breach and organizational cynicism : not all social exchange violations are created equal ». *Journal of Organizational Behavior*, 24. p.627-647.

Kalisti, Bernard., et Francis, Karolewicz. 2005. *RH et développement durable : une autre vision de la performance*. Chapitre 3 : « Une vision partagée », Éditions d'Organisation

Kondratuk, B., et al. 2004. « Linking career mobility with corporate loyalty : How does job change relate to organizational commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, 65. p.332-349.

Kunzik, Peter. 2003 « National Procurement Regimes and the Scope for the inclusion of Environmental Factors in Public Procurement ». *The Environmental Performance of Public Procurement : Issues of policy Coherence*, Paris OCDE p.193-220

Kjelberg A. 1990. « Subjective, behavioral and psychophysiological effects of noise ». *Scand J Work Environ Health*. 1990;16 Suppl 1:29-38.

Kickul, J. 2001. « Promises made, promises broken : an exploration of employee attraction and retention practices in small business ». *Journal of small Business Management*, Vol.39 (4), 320-335.

Kooij, Dorien., et al. 2010. « The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction : A meta-analysis ». *Journal of Organizational Behavior*, 31. p.1111-1136.

Laffaldano, Michelle., et Paul, Muchinsky. 1985. « Job satisfaction and job performance : A meta-analysis ». *Psychological bulletin*, 97, 251-273.

Lajeunesse, R. 1997. « L'impact de la réglementation sur la productivité des industries manufacturière québécoises entre 1985 et 1994 ». Travail dirigé déposé à l'école des HEC.

Lauzon, Hélène. 2011. « Les relations entreprises-communautés : qu'en pensent les employeurs? » *Gestion* volume 36 / volume 2 été 2011

Lawler, E. 1994. *Motivation in work organization*. San Francisco, Jossey-Bass.

Locke, Edwin, A. 1976. « The nature and causes of job satisfaction ». Dans Dunnette MD (Ed), *handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago Rand-McNally p.1297-1349

Loehr, Jim., et Jack, Groppe. 2004. « Full engagement ». Chief Learning officer, February.

Mace, Gordon., François, Pétry. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. 2^{ème}. Québec, Presse de l'Université Laval, 134 p.

Margolis, J.D., et al. 2007. « Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance ». Paper presented at the Academy of Management, Philadelphia.

Maslach, C., et al. 2001. « Job burnout ». *Annual Review of Psychology*, Vol.52. p.397-422

Mathieu, J. E., et D. Zajac. 1990. « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment ». *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.

Mayo, Elton. 1933. *The human problems of industrial civilization*. New York, Mcmillan

Mazzanti, Massimiliano., et Davide, Antonioli. 2009. « Techno-organisational strategies, environmental innovations and economic performances. Micro-evidence from an SME-based industrial district » *Journal of innovation economics*, 2009/1 numéro 3, page 145-168

McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill

Meyer, J. P., et N. Allen. (Eds.). 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London.

Meyer, J. P., et al. 1990. « Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations ». *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 710.

Meyer, J. P., et al. 2002. « Affective, continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences ». *Journal of vocational behavior*, 61: 20-52.

Meyer, J. P., et al. 1989. « Organizational Commitment And Job Performance: Ifs The Nature of the commitment that counts ». *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 152.

Mignonac, Karim., et al. 2006. « The interactive effect of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions ». *Journal of Vocational Behavior*, p.477-493

Mikalachki, Al, Chapple, D.C. 1977. « Absenteeism and Overtime: Double Jeopardy », *Relations industrielles*, vol. 32, n° 4, 1977, p. 532-546.

Mishra, Sushanta., et al. 2012. « Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India ». *Journal of World Business* no 47 p.204-212.

- Morin, D. 2006. « Les déterminants de l'attraction organisationnelle ». Document de travail
- Morin Estelle., et al. 1994. *Efficacité organisationnelle : théorie, représentation et ressources*. Éditions G. Morin, Québec. 158 p.
- Morrow, Paula, C. 1983. « Concept redundancy in organisational research : the case of work commitment ». *Academy of Management Review*, Vol.8. p.486-500.
- Mucchieli, Alex. 1983. *L'analyse phénoménologique et structurale en Sciences Humaines*, PUF, Paris, 324 pages.
- Mudor, Hamdia., et Phadett Tooksoon. 2011. « Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover ». *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol.2, no.2. p.41-49
- Mueller, C., et al. 1992. « Employee commitment ». *Work and occupations*, 19(3), 211-236
- Olkkonen, Maria-Elena., et Jukka, Lipponen. 2006. « Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, p.202-215.
- Paré, Guy., et Michel, Tremblay. 2007. « The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions ». *Group & Organization Management*, June 2007 32: 326-357
- Pedneault, Sarah. 2000. « La mobilisation du personnel dans les PE : étude de quatre PE françaises de services ». Mémoire de maîtrise, Trois-Rivière, UQTR, 131p.
- Pennaforte, Antoine. 2011. « Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services ». @GRH, 2011/1 numéro 1, page 39-72.
- Pépin, R. 1994. *Motiver et mobiliser ses employés*. Éditions Transcontinentales, Montréal. Collection les Affaires, 314 p.
- Peretti, Jean-Marie. 2000. *La gestion des ressources humaines* (9e ed). Vuibert Entreprise
- Pierce, L., et al. 1996. « Effects of a Professional Practice Model on Autonomy, Job satisfaction and turnover ». *Nursing Management*, 27(2). p.48-53.
- Porter, Micheal., et Claas, Van der Linde. 1995. « Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship ». *Journal of Economic Perspective*, 9(4), p.97-

Price, J. 2001. « Reflections on the determinants of voluntary turnover. Internation ». *Journal of management*, 22(7/8), 600-675

Raphaël, Todd. 2003. « Turnover ». *Workforce week*. Septembre 4:35

Restubog, D., et al. 2011. « Investigation the role of psychological contract breach on career success : Convergent evidence from two longitudinal studies ». *Journal of Vocational Behavior*, 79. p.428-437.

Riketta, Micheal. 2005. « Organizational identiFication: A meta-analysis ». *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Riketta, Micheal., et Rolf, Van Dick. 2005. « Foci of attachment in organizations : A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, 66, 490-510.

Robertson, Gordon. 1979. « Absenteeism and Labour Turnover in Selected Ontario Industries ». Département des relations industrielles de l'Université Laval

Roberson, Q.M., et al. 2005. «The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organization. » *Journal of Business and Psychology*. Vol.19, No.3, p.319

Roethlisberger, Fritz, et William, Dickson. 1939. « Management and the Worker ». Cambridge, Harvard university press

Rousseau, Denise. 1998. « Why workers still identify with organizations ». *Journal of Organizational Behavior*, 19. p.217-233

Rousseau, Denise. 2003. « Extending the psychology of the psychological contract. A reply to putting psychology back into psychological contract ». *Journal of Management Inquiry*, Vol.12, no.3, p.229-238

Rynes, S.L. et R.E. Miller. 1983. « Recruiter and job influences on candidates for employment » *Journal of applied psychology*. Vol 68, p.147

Saks, M. Allen. 2006. « Antecedents and consequences of employee engagement ». *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, no. 7. p.600-619

Samson, A. 2004. « La perle rare. La trouver, la garder ». Vol. 4., Les Éditions Trancontinental Inc. et les Éditions de la Fondation l'entrepreneurship.

Savoie-Zajc, L. 2003. « L'entrevue semi-dirigé ». Dans *Recherche Sociales : de la problématique à la collecte de donnée*, 4e sous la dir. de B.Gauthier, p.293-316. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Schaufeli, W.B., et A.B. Bakker. 2004. « Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study ». *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25. p.293-315

Schneider, Benjamin., et al. 1996. « Design, Validity, and use of strategically focused employee attitude surveys ». *Personnel psychology*. Volume 49, Issue 3, pages 695-705,

Séguin, Bernard., et Jean-François Chanlat. 1983. *L'analyse des organisations*. Édition Préfontaine, 482 p.

Simard, Gilles., et Tremblay, Michel. 2005. « *Qu'est-ce qui mobilise les ressources humaines?* ». *Le point en éducation scolaire* vol.7, no.3. p. 13-18

Simard, G., et al. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice ». *Relations Industrielles*, 60, 296-319.

Smith, Adam. 1776. *The Wealth of Nations*, Londres,

Sonnentag, S. 2003. « Recovery, work engagement and proactive behavior : a new look at the interface between nonwork and work ». *Journal of Applied Psychology*, Vol.88. p.518-528

Strand, R., et al. 1981. « Organizational entry preferences based upon social and personnel policies: An information integration perspective ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 27: 50-68.

St-Pierre, Annik. 2009. « Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif ». Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM, 173.p

Suchard Hazel T., et Micheal Jay Polonski. 1991. « A theory of environmental buyer behavior and its validity: the environmental action-behavior-model » in Gilly, M.C. Et al (Eds), *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*. American Marketing association, IL(2), p.187-201.

Taylor, Frederick Winslow. 1911. *Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers

Thériault, Roland., et al. 1981. « L'absentéisme : importance, nature et remèdes ». *Relations industrielles*, vol. 36, n° 4, p. 775-802.

Topel, Robert. 1986. « Job Mobility, Search, and Earnings Growth: A Reinterpretation of Human Capital Earnings Functions ». *Research in Labor Economics*, 8 (1986): 199-233.

Tremblay, Marie-Claire. 2009. « La mobilisation dans le réseau de la santé : le rôle de l'empowerment ». Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM, 195.p

Tremblay, Michel., et Thierry Wills. 2005. « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion*, Vol.30, no 2. p. 37-49.

Tremblay, Marc-Adélar. 1968. *Initiation à la recherche en sciences humaines*. Montréal, McGraw-Hill. 425 p.

Turban, D.B., et D.W. Greening. 1997.« Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, vol.40, No.3, p. 658 à 672.

Valentine, S., et G. Fleischman. 2008. « Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction », *Journal of Business Ethics*, 77: 159-172.

Valeyre, Antoine. 2007. « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation », *Travail et Emploi* [En ligne], 112 | octobre décembre 2007

Vitaliano, Donald F. 2010. « Corporate social responsibility and labor turnover ». *Corporate Governance*, Vol. 10 Iss: 5, pp.563 - 573

Yolles, S.F., et al. 1975. « Absenteeism in industry », Labor Congress of US. Thomas publishing.

Wils, T., et al. 1997. « Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. GRH face à la crise : GRH en crise? » Édition Michel Tremblay HEC Montréal 4 et 5 septembre 1997.

Weng, Qingxiong., et al. 2010. « The relationship between career growth and organizational commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, 77. p.391-400

Williams, L. J., et S.E. Anderson. 1991. « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors ». *Journal of Management*, 17: 601-617.

Yin, R.K. 1990. *Case study research, Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage publication, vol.5.

Yin, R.K. 2003. *Case study research, Design and methods* (3e édition). Thousand oaks : Sage.

Zimmerman, R., et T. Darnold. 2009. « The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process : a meta-analysis and path model ». *Personnel Review*, 38(2), 142-158