



**LOUVAIN**  
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**Analyse de la relation entre la présence d'un système de management environnemental  
en entreprise et les comportements verts discrétionnaires des employés.**

Promoteur : Professeur **Ina Aust**  
Assistant : Corentin Hericher

Mémoire-recherche présenté par  
**Lauranne Collin**  
en vue de l'obtention du titre de  
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016



## Remerciements

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée, de près ou de loin, dans la réalisation de ce mémoire .

En premier lieu, je souhaite remercier Mme Ina Aust, professeur à l'Université Catholique de Louvain, pour avoir accepté d'être ma promotrice de mémoire et avoir mis à ma disposition du matériel m'ayant aidé dans la réalisation du mémoire.

Je tiens à remercier tout particulièrement Mr Corentin Hericher, assistant à l'Université Catholique de Louvain, pour sa disponibilité, son soutien et ses conseils qui m'ont aidée à trouver des solutions pour avancer.

Je souhaite également remercier les responsables des départements environnementaux des entreprises qui m'ont reçu ainsi que leurs employés pour m'avoir consacré du temps et avoir répondu à mes questions.

Finalement, je remercie ma famille et mes proches pour leurs encouragements, leur soutien constant et la relecture de ce mémoire.



<b>Table des matières</b>
---------------------------

<b>1. CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. ENONCE DU PROBLEME .....	1
1.1.1. <i>Questions de recherche</i> .....	3
1.1.2. <i>Sous-questions de recherche</i> .....	3
1.2. MOTIVATIONS DE LA RECHERCHE .....	4
1.2.1. <i>Motivation sociétale et éthique</i> .....	4
1.2.2. <i>Motivation managériale</i> .....	5
1.2.3. <i>Motivation scientifique</i> .....	5
1.3. APERÇU DE LA METHODE ET STRUCTURE DE L'ETUDE .....	5
<b>2. CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>7</b>
2.1. LES COMPORTEMENTS VERTS DISCRETIONNAIRES.....	7
2.1.1. <i>Définition et catégories</i> .....	7
2.1.2. <i>L'importance des comportements verts discrétionnaires</i> .....	9
2.2. SYSTEMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL .....	10
2.3. THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE .....	13
2.3.1. <i>Définition et composantes de la justice organisationnelle</i> .....	13
2.3.2. <i>Les motifs de la justice organisationnelle</i> .....	15
2.4. LES MOTIFS MORAUX DE LA JUSTICE .....	16
2.4.1. <i>La théorie de la tierce partie</i> .....	18
2.4.2. <i>Effets modérateurs</i> .....	19
2.4.3. <i>Réactions à la justice</i> .....	19
<b>3. MODELE ET HYPOTHESES.....</b>	<b>21</b>
<b>4. METHODOLOGIE .....</b>	<b>23</b>
4.1. LE SUJET DE RECHERCHE, SON BUT ET SA NATURE.....	23
4.1.1. <i>Choix du sujet de recherche</i> .....	23
4.1.2. <i>Le but de la recherche et la nature du sujet</i> .....	23
4.1.3. <i>Identification du problème et de la question de recherche</i> .....	24
4.2. LA METHODE DE RECHERCHE .....	24
4.2.1. <i>Approche qualitative</i> .....	24
4.3. MISE EN ŒUVRE ET COLLECTE DE DONNEES .....	25
4.3.1. <i>Identification de la population de recherche et constitution de l'échantillon</i> .....	25
4.3.2. <i>Collecte de données</i> .....	27
4.3.3. <i>L'horizon de temps</i> .....	28
4.3.4. <i>Ethique de la collecte de données</i> .....	28

4.4.	ANALYSE.....	28
4.4.1.	<i>La crédibilité de la recherche.....</i>	33
<b>5.</b>	<b>RESULTATS .....</b>	<b>35</b>
5.1.	LES COMPORTEMENTS VERTS DISCRETIONNAIRES.....	35
5.2.	PERCEPTION DE JUSTICE FACE AU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	37
5.3.	IMPORTANCE ATTRIBUEE A L'ENVIRONNEMENT .....	39
5.3.1.	<i>Les motivations sur le lieu de travail.....</i>	39
5.3.2.	<i>Les comportements verts dans la vie privée.....</i>	42
5.3.3.	<i>Les motivations dans la vie privée.....</i>	43
5.3.4.	<i>Conclusion sur l'importance attribuée à l'environnement.....</i>	45
<b>6.</b>	<b>DISCUSSION SUR LES RESULTATS ET SUGGESTIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE .</b>	<b>49</b>
6.1.	LE MOTIF INSTRUMENTAL DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE .....	49
6.2.	LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU.....	50
6.3.	LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE .....	51
6.4.	REVISION DU CADRE CONCEPTUEL .....	52
6.5.	LIMITES DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	53
<b>7.</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>57</b>
7.1.	RESUME DE L'ETUDE .....	57
7.2.	IMPLICATIONS THEORIQUES DE L'ETUDE .....	58
7.3.	IMPLICATIONS MANAGERIALES DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS .....	59
7.4.	IMPLICATIONS SOCIETALES DE L'ETUDE ET REFLEXION ETHIQUE .....	60
7.5.	LIMITATIONS ET SUGGESTIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE.....	61
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>65</b>



## 1. Chapitre 1 : Introduction

### 1.1. Énoncé du problème

Ces dernières années, divers rapports et études ont souligné les problèmes liés à l'environnement que notre Terre connaît. D'après les observations du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), le réchauffement climatique est devenu un fait indiscutable (Nations Unies, n.d.). Cette constatation est tirée d'observations établies sur la fonte généralisée des glaces, la température moyenne de l'air et des océans et l'élévation du niveau des mers (Nations Unies, n.d.). Les risques liés à ce changement climatique sont nombreux et néfastes. Parmi eux, la modification du cycle hydrologique, la montée du niveau des mers, une augmentation des risques sanitaires et la menace des écosystèmes et de leur biodiversité (Nations Unies, n.d.). Les entreprises ont leur rôle à jouer et leur responsabilité à prendre dans ce contexte. En 2008, une étude estimait que, ensemble, les 3000 plus grandes entreprises causaient des dommages environnementaux chiffrés à 2,15 billions de dollars (Trucost, 2010). En réaction à ces problématiques environnementales, un certain nombre d'états et d'entreprises ont déjà entamé une démarche de réduction des émissions de gaz à effet de serre et adoptent une démarche plus durable (Nations Unies, n.d.). Nous nous penchons dans ce mémoire sur ces entreprises.

Ces dernières années, la crédibilité accordée aux états concernant leur capacité à réguler l'impact environnemental de l'économie mondiale a fortement diminué. Par conséquent, les entreprises ont commencé à subir des pressions non-gouvernementales grandissantes les poussant à prendre leur responsabilité envers l'environnement naturel et à prendre des initiatives afin de préserver ce dernier (Christmann & Taylor, 2002). En 2010, une enquête menée par PriceWaterhouseCoopers montrait que, malgré l'absence de contraintes légales les y obligeant, 92% des entreprises listées dans l'index de Standard & Poor communiquaient sur leurs émissions de gaz à effet de serre via leur site web et 80% d'entre elles présentaient leurs plans pour réduire ces émissions (Erdogan, Bauer & Taylor, 2015). Certaines entreprises prennent donc des initiatives en matière environnementale. Les études ayant trait à ce phénomène organisationnel se sont vues multipliées au sein de la recherche en management. Comme le mentionne Lamm et collègues (2013), une attention

particulière a été accordée aux initiatives organisationnelles ayant trait à la durabilité. Cependant, toujours selon ce dernier, peu d'études se sont penchées sur les initiatives individuelles au sein des organisations. Les recherches concernant ces initiatives individuelles ont commencé à se développer à travers certains travaux tels que ceux de Ramus et Steger (2000) ou de Boiral (2009) mais de nombreuses pistes restent toujours à explorer concernant la prise d'initiatives pro-environnementales au niveau individuel dans le monde de l'entreprise et des organisations. Pourtant, l'ensemble de ces actions individuelles influence le succès des initiatives organisationnelles (Lamm et al., 2013). Le sujet mérite donc d'être approfondi.

Dans cette étude, nous portons notre attention sur ces comportements pro-environnementaux, ou encore dits comportements verts, lorsque ceux-ci ne sont pas formellement requis ou récompensés par l'entreprise. Nous parlerons alors de comportements verts discrétionnaires. D'un point de vue managérial et organisationnel, il serait utile d'approfondir les recherches menées sur le sujet étant donné que ces comportements bénéficient aux organisations. Ils permettent à ces dernières de réduire leurs coûts grâce aux économies de ressources et d'énergie qu'ils génèrent et ils contribuent à la durabilité de l'entreprise en préservant l'environnement naturel (Kim et al., 2014). De plus, ils influencent également la mise en place de systèmes de management environnemental. Selon Boiral (2009), les bénéfices liés à ces systèmes dépendraient plus de la mobilisation interne, et donc des comportements pro-environnementaux des employés, que du suivi des procédures ou des certifications environnementales associées telles l'ISO 14001. Dans ce mémoire, nous allons nous intéresser à la relation inverse. Nous allons chercher à savoir comment la présence de système de management environnemental au sein d'une organisation pourrait influencer les comportements verts discrétionnaires des employés. Cela nous amène au point suivant : la question de recherche.

### *1.1.1. Questions de recherche*

*Dans quelle mesure la présence d'un système de management environnemental influence-t-elle les comportements verts discrétionnaires des employés ?*

La mise en place d'un système de gestion environnementale est une décision, une initiative, organisationnelle provenant du corps managérial. Cet outil stratégique permet à l'organisation de mieux contrôler son impact environnemental (Hershey, 1998 cité par Daily et al., 2001). Dans sa norme ISO 14 0001, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) fournit les lignes directrices internationales pour la mise en place de tel systèmes de management environnemental et propose quatre étapes pour assurer l'amélioration continue du système. Bien que la première étape de planification reste du ressort principal de la direction et des cadres supérieurs, la deuxième étape de réalisation des activités opérationnelles a des répercussions sur l'ensemble de l'organisation et de ses membres. Les employés sont donc impactés par ces décisions et il est donc raisonnable de penser que cela influence leurs comportements au travail. C'est ce que nous essayerons de savoir dans ce mémoire. Plus précisément, nous chercherons à savoir si la présence d'un système de management environnemental dans une entreprise peut avoir une influence sur les comportements discrétionnaires verts des employés.

### *1.1.2. Sous-questions de recherche*

Afin d'analyser l'impact de notre variable indépendante, à savoir le système de management environnemental, sur notre variable dépendante, à savoir les comportements discrétionnaires verts des employés, nous avons décidé de nous référer à la théorie de la justice organisationnelle et, plus précisément, aux motifs moraux de la justice (ou justice déontique).

Selon cette théorie, les individus se soucient de comment leurs tiers sont traités même si cela n'a pas de conséquences pour eux-mêmes (Erdogan et al., 2015). Les individus observant une injustice causée à autrui ressentent de l'inconfort moral et de l'indignation,

ce qui peut les pousser à rétablir la justice (Greenbaum et al., 2013). Dans ce mémoire, nous utilisons ce concept de justice afin de l'appliquer à l'environnement. En considérant l'environnement comme la tierce partie à qui une injustice peut être causée, nous cherchons à savoir comment la perception du système de management environnemental des employés peut influencer leurs comportements et, plus précisément, leurs comportements verts discrétionnaires.

Avant de développer davantage l'application du modèle théorique de la justice déontique au système de management environnemental et aux comportements verts discrétionnaires des employés, un point sur la théorie et la littérature concernant ces trois concepts doit être fait. Nous développerons la littérature sur le sujet au point « 2. Revue de littérature » après avoir mentionné les motivations de la recherche et le contexte normatif dans lequel celui-ci s'inscrit.

## **1.2. Motivations de la recherche**

### *1.2.1. Motivation sociétale et éthique*

Comme mentionné dans l'introduction, le réchauffement climatique est un fait incontestable selon le GIEC (Nations Unies, n.d.). Les dégâts qu'il provoque ont des conséquences directes sur nos sociétés comme la hausse des températures ou la montée du niveau de mers mais auront également des conséquences dans les années à venir pour les générations futures. Les sociétés de par le monde sont confrontées aux mêmes problèmes environnementaux dont elles doivent tenir compte si on ne veut pas continuer à détruire nos écosystèmes (Kaida & Kaida, 2016). Il est donc dans l'intérêt de chacun et dans l'intérêt de nos successeurs de comprendre et promouvoir les comportements écologiquement responsables à la fois au niveau individuel et sociétal (UNEP, 2012, cité par Kaida & Kaida, 2016). Tous citoyens du monde dans ce contexte, il appartient à chacun d'adopter des comportements verts que ce soit dans la vie privée, de manière collective ou sur le lieu de travail. Il est donc intéressant pour la société dans son ensemble de mieux comprendre les déterminants de ces comportements verts sur le lieu de travail car cela peut contribuer à un effort global de transition vers des comportements plus durables.

### *1.2.2. Motivation managériale*

Dans ce contexte d'intégration grandissante des problématiques environnementales au sein des politiques organisationnelles (Lamm et al., 2013 ; Aguinis & Glavas, 2012), il est important pour le corps managérial de comprendre comment ces politiques sont perçues par les employés et comment ces derniers peuvent contribuer à celles-ci. Comme mentionné dans l'introduction, les bénéfices liés aux systèmes de management environnemental dépendent plus de la mobilisation interne, et donc des comportements verts des employés, que des certifications ou du suivi des procédures (Boiral, 2009). Les avancées sur les déterminants de ces comportements sont dès lors intéressants pour les managers afin qu'ils puissent éventuellement agir sur ces déterminants en connaissance de cause.

### *1.2.3. Motivation scientifique*

Dans la presse populaire comme dans la littérature scientifique, on s'accorde à dire que les entreprises se préoccupent de la société et de l'environnemental naturel (Aguinis & Glavas, 2012 ; Lamm et al., 2013). Pourtant, comme mentionné plus haut, les études portant sur la durabilité des entreprises et la prise en compte des problématiques environnementales en entreprise se sont peu intéressées aux comportements des employés jusqu'ici (Lamm et al., 2013). Un corps littéraire est en train de se former mais de nombreuses perspectives restent encore à étudier. Il a donc été jugé intéressant d'explorer une nouvelle perspective concernant les déterminants des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et de voir comment le concept des motifs moraux de la justice pouvait aider à y répondre.

## **1.3. Aperçu de la méthode et structure de l'étude**

Ce mémoire se compose de deux parties. La première partie fait l'état des lieux du problème, pose la question de recherche et présente la littérature à partir de laquelle un cadre conceptuel a été proposé. La seconde partie présente ensuite les résultats observés suite aux entretiens semi-directifs que nous avons mené auprès d'employés et présente les conclusions que nous pouvons en tirer, les limites et les pistes pour des recherches futures.

Le chapitre 1 présente le problème auquel nous nous sommes intéressés et décrit les motivations de la recherche.

Le chapitre 2 passe en revue la littérature existante. Nous y présentons les concepts et théories mobilisés dans cette étude, à savoir les comportements verts discrétionnaires des employés, les systèmes de management environnemental et la théorie de la justice organisationnelle. La première section présente une définition des comportements verts discrétionnaires, une catégorisation de ces derniers et exprime l'importance que ceux-ci peuvent avoir au sein d'une entreprise. La deuxième section présente et définit les systèmes de management environnemental tels qu'ils sont définis par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Finalement, la dernière partie présente la théorie de la justice organisationnelle de manière large et puis s'attarde sur les motifs moraux de la justice en présentant les études menées sur le sujet, la théorie de la tierce partie et les effets modérateurs développés dans la littérature scientifique.

Le chapitre 3 présente le cadre conceptuel proposé dans cette étude et les hypothèses élaborées.

Le chapitre 4 décrit la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude.

Le chapitre 5 présente les résultats observés suite aux entretiens semi-directifs réalisés pour cette étude.

Le chapitre 6 discute des résultats observés et cherche à estimer si le cadre conceptuel proposé est pertinent pour expliquer ces résultats. De nouvelles perspectives apparues lors de l'analyse y sont aussi présentées.

Finalement, le chapitre 7 présente la conclusion de notre étude et ses implications managériales, scientifiques et sociétales. Les limites de l'étude sont également considérées et des pistes sont proposées pour des recherches futures.

## 2. Chapitre 2 : Revue de la littérature

Afin de comprendre la question de recherche développée à savoir l'utilisation des motifs moraux de la justice dans la compréhension du lien entre système de management environnemental et comportements verts discrétionnaires des employés, la littérature concernant les concepts suivants a été examinée et est présentée ci-dessous :

- les comportements verts discrétionnaires des employés ;
- les systèmes de management environnemental ;
- les motifs moraux de la justice organisationnelle.

### 2.1. Les comportements verts discrétionnaires

#### 2.1.1. Définition et catégories

Plusieurs études ont déjà défini et balisé de manière large ce que nous désignons dans ce travail comme étant des comportements « discrétionnaires ». En 2006, Organ et collègues définissent les comportements de citoyenneté organisationnelle (*Organizational Citizenship Behavior, OCB*) comme étant des « comportements individuels qui sont discrétionnaires, qui ne sont pas directement et explicitement reconnus par le système formel de récompenses et qui, considérés dans leur ensemble, promeuvent le fonctionnement efficace et efficient de l'organisation » (Fleenor, 2006, p.484). Par souci de facilité, nous utiliserons le terme « comportements discrétionnaires » pour désigner dans ce mémoire ces comportements qui ne sont pas formellement récompensés par l'entreprise. Organ et collègues soulignent l'importance de ces comportements discrétionnaires « dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et du climat organisationnel » (Boiral et Paillé, 2012, p.433) et les classent en 5 catégories : l'aide, le fairplay, la loyauté envers l'organisation, la conformité aux normes de l'organisation et le développement personnel. D'autres auteurs ont ensuite utilisés les recherches menées sur ces comportements discrétionnaires afin de les appliquer aux comportements pro-environnementaux (Boiral 2009 ; Boiral & Paillé, 2012).

En 2009, Boiral initie cette voie et ouvre la porte sur ce nouveau concept en proposant d'analyser les comportements verts organisationnels comme un type spécifique de

comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). Il propose une définition des *organizational citizenship behaviors for the environment (OCBEs)* que nous traduisons par « comportements verts discrétionnaires » dans ce mémoire. Ceux-ci désignent « les comportements sociaux individuels et discrétionnaires non reconnus explicitement par le système de récompense formel et qui contribuent à améliorer l'efficacité de la gestion environnementale des organisations » (Boiral, 2009, p.223). Ces comportements requièrent plus de la psychologie industrielle et organisationnelle et se préoccupent du niveau individuel tandis que la gestion environnementale, elle, se concentre sur un niveau organisationnel et sur les comportements verts requis par les entreprises (Boiral, Paillé et Raineri, 2015).

Comme mentionné ci-dessus, différents auteurs se sont attelés à catégoriser ou à définir l'étendue de ces comportements discrétionnaires verts (OCBEs) à plusieurs reprises. Dans un premier article, Boiral (2009) se basait sur des travaux menés sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) de Organ et collègues (2006) afin de définir 6 sortes d'OCBEs. Il se basait sur les 5 catégories d'Organ et collègues (2006) adaptés à l'environnement et en rajoutait une dernière. Il obtenait ainsi les 6 catégories suivantes : l'aide, le fairplay, la loyauté envers l'organisation, la conformité aux normes de l'organisation, l'initiative individuelle et le développement personnel. Par la suite, Boiral et Paillé (2012) mèneront une étude quantitative afin de proposer et de valider 3 nouvelles catégories d'OCBEs basées sur des aspects différents du management environnemental. Suite à l'étude exploratoire menée auprès de 228 étudiants en MBA, les auteurs regroupent 5 des 6 catégories précédentes afin d'obtenir les 3 catégories suivantes : les éco-initiatives, l'engagement éco-civique et l'éco-aide.

- Les éco-initiatives

Cette première catégorie comprend les initiatives personnelles prises par les employés afin d'améliorer les pratiques environnementales. Le fait que les employés décident, de leur plein gré, d'éteindre la lumière et le chauffage en quittant le bureau est un exemple de ce que Paillé et Boiral désignent comme étant une éco-initiative.

- L'engagement éco-civique

Le concept d'engagement éco-civique comprend, quant à lui, les contributions des employés aux activités environnementales organisationnelles. Un exemple de ce genre de comportements serait la participation spontanée d'un employé dans un comité sur l'écologie ou bien sa contribution au rapport annuel de développement durable.

- L'éco-aide

Finalement, le concept d'éco-aide décrit l'aide mutuelle pro-environnementale que l'on peut observer entre les employés d'une même organisation. Un employé peut, par exemple, inciter ses collègues à adopter un comportement plus vert ou à rejoindre un nouveau comité sur l'écologie.

Ce sont ces trois catégories de comportements verts discrétionnaires que nous utiliserons comme référents pour la suite du travail et pour repérer les comportements verts discrétionnaires lors de notre analyse.

### *2.1.2. L'importance des comportements verts discrétionnaires*

Depuis plusieurs années, les organisations tendent à devenir des acteurs responsables et nombreuses d'entre elles reconnaissent la nécessité de se concentrer à la fois sur la performance économique, sociale et environnementale (Ones & Dilchert, 2012). Les dirigeants actuels des entreprises deviennent de plus en plus conscients de l'importance de ce triple objectif et c'est dans ce contexte que les politiques de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise se sont mises en place. La responsabilité sociétale de l'entreprise peut être définie comme « les actions organisationnelles spécifiques à un contexte qui prennent en compte les attentes des parties prenantes et la triple ligne de performance économique, sociale et environnementale » (Aguinis, 2011, cité par Aguinis et Glavas, 2012, p.933). Bien que cette définition mette en avant les actions et politiques menées au niveau organisationnel, de nombreux acteurs influencent ces derniers tant au niveau institutionnel et organisationnel qu'au niveau collectif ou individuel. C'est le niveau individuel que nous avons décidé de développer dans ce mémoire. Peu d'études s'y sont intéressés jusqu'à

présent bien que les actions environnementales soient souvent basées sur des initiatives individuelles discrétionnaires pour lesquelles l'implication et la motivation des employés sont importantes. « Etant donné la relation empirique observée entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et les résultats organisationnels (Podsakoff et al., 2000) et la probable relation entre les comportements de citoyenneté et la performance environnementale (Boiral, 2009), une meilleure compréhension de comment ces comportements émergent est nécessaire » (Weaver et al., 2015, p.414). Il est donc intéressant de s'intéresser aux déterminants de ces comportements verts discrétionnaires. Dans un article, Paillé, Boiral et Chen (2013) ont étudié les pratiques environnementales comme antécédents aux comportements verts discrétionnaires et ont utilisé la théorie de l'échange social afin de lier les deux. Dans ce mémoire, nous nous intéressons également aux pratiques environnementales de l'entreprise comme déterminants des OCBEs et plus précisément aux systèmes de management environnemental. Cela nous amène donc au point suivant : les systèmes de management environnemental.

## **2.2. Systèmes de management environnemental**

Comme mentionné ci-dessus, les entreprises reconnaissent la nécessité de viser une performance à la fois économique, sociale et environnementale (Ones & Dilchert, 2012). Dans ce contexte, et plus particulièrement afin de trouver un équilibre entre développement économique et protection de l'environnement, nombreuses sont les entreprises qui mettent en place un système de management environnemental (SEM). Ces systèmes sont décrits par Daily et Huang (2001) comme servant d'outil proactif et stratégique permettant aux entreprises de gagner un avantage compétitif. Il y a donc, selon cette définition, un bénéfice à tirer au niveau de la préservation de l'environnement mais aussi pour les organisations les utilisant.

L'implémentation de système de management environnemental peut notamment se faire en suivant les lignes directrices de l'ISO 14001. Cette norme, révisée en 2015 par l'Organisme international de normalisation (ISO), « aide les organismes à améliorer leur performance environnementale grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant, par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des

parties prenantes » (ISO, n.d.b, slide 2). Aujourd'hui, cette norme vise à fournir aux organisations un cadre leur permettant de réagir à l'évolution des conditions environnementales et de protéger l'environnement tout en tenant compte des besoins socio-économiques de l'organisation. En mettant en place un tel système, il est attendu que les organismes arrivent aux résultats suivants : une amélioration de leur performance environnementale, le respect des obligations de conformité et la réalisation de leurs objectifs environnementaux. Les informations générées par une approche systématique du management environnemental permettent à la direction des organismes d'avoir une vision à long terme fructueuse et d'identifier les options qui s'offrent à eux pour contribuer au développement durable.

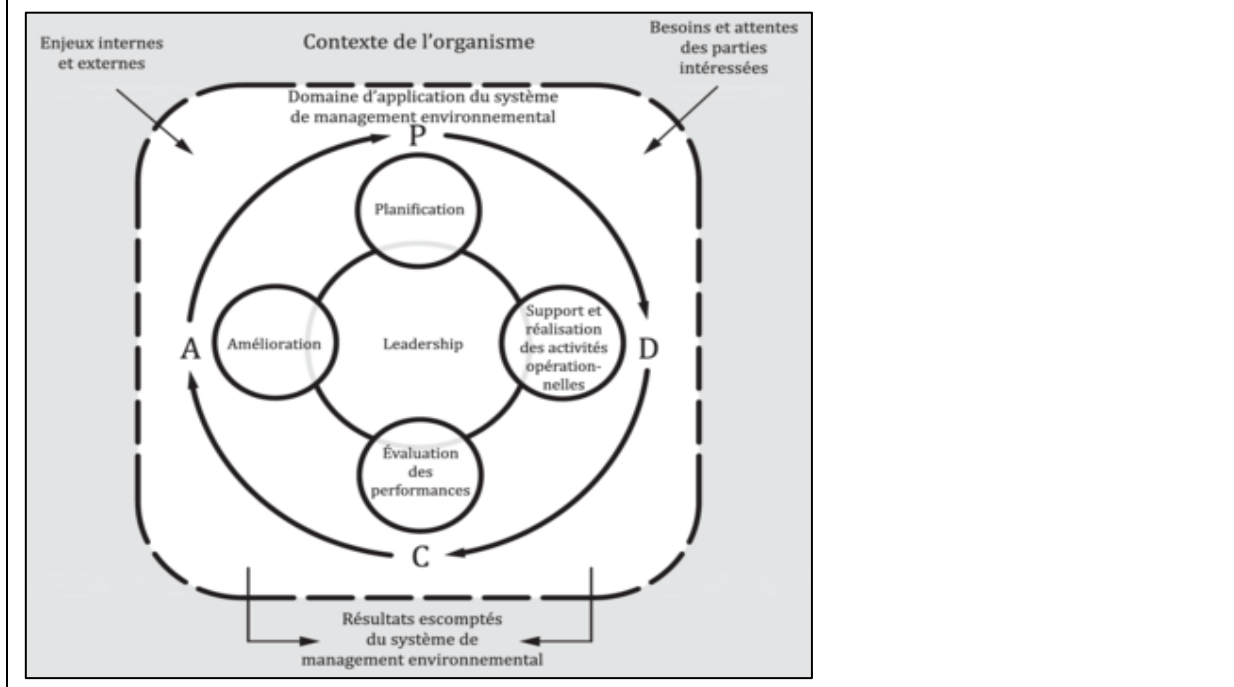
Etant donné que la mise en place de tels systèmes peut être coûteuse pour l'entreprise et requiert du temps et de l'énergie, il est important de bien structurer leur implémentation (Daily et Huang, 2001). Afin d'aider les organismes à assurer une amélioration continue de leur système de management environnemental, l'Organisation internationale de normalisation propose un modèle basé sur le concept de Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (Plan-Do-Check-Act, PDCA). Comme le montre le Graphe 2.1, le système de management environnemental doit à la fois tenir compte du contexte propre à l'organisme, des besoins et attentes des parties prenantes et de l'environnement externe et de ses enjeux.

Afin d'améliorer continuellement le système, les organismes doivent répéter 4 étapes tout en s'appuyant constamment sur le leadership de l'entreprise. Les étapes itératives définies par l'Organisation internationale de normalisation sont les suivantes.

➔ *Planification*

Les organismes se doivent de définir clairement leurs objectifs en matière environnementale et les processus nécessaires afin d'atteindre ces objectifs. Il est également important que les résultats en découlant soient en accord avec la politique environnementale de l'organisation (ISO, n.d.a).

**Graphe 2.1** – Relation entre le modèle PDCA et le cadre décrit dans la norme internationale ISO 14001:2015 (ISO, 2015)



➔ *Support et réalisation des activités opérationnelles*

Une fois les objectifs définis, l'organisme est tenu les mettre en place et de rendre les processus planifiés opérationnels (ISO, n.d.a).

➔ *Evaluation des performances*

Afin vérifier le bon déroulement du processus, les organismes doivent surveiller et mesurer les performances afin de les comparer à la politique environnementale initiale ainsi qu'à ses engagements, ses objectifs environnementaux et ses critères opérationnels. Lors de cette étape, l'organisme doit également rendre compte des résultats observés (ISO, n.d.a).

➔ *Amélioration*

Cette étape correspond à la partie « agir » de la méthode PDCA et correspond aux actions menées en vue d'une amélioration continue (ISO, n.d.a).

Les employés ont un rôle important à jouer dans les étapes de réalisation des activités opérationnelles et d'amélioration. En effet, la phase de réalisation suppose un engagement de la part de tous les membres de l'entreprise et donc des employés. L'ISO mentionne d'ailleurs que « le succès d'un système de management environnemental est lié à l'engagement à tous les niveaux et fonctions de l'organisme, sous l'impulsion de la direction » (ISO, 2015). Afin d'obtenir cet engagement, il est conseillé aux managers de soutenir les comportements, valeurs et attitudes d'amélioration en matière environnementale (Ramus, 2001, cité par Govindarajulu et Daily, 2004). Soutenir les comportements pro-environnementaux des employés serait donc positif pour la mise en place du SEM. Il est également raisonnable de penser que les employés peuvent participer au système d'amélioration du SEM de par leurs éco-initiatives ou leur engagements éco-civiques que nous avons mentionné au point « 2.1. Les comportements verts discrétionnaires » en proposant son aide dans l'établissement du rapport environnemental ou en proposant de nouvelles idées permettant de réduire l'empreinte carbone de l'entreprise par exemple.

### **2.3. Théorie de la justice organisationnelle**

#### *2.3.1. Définition et composantes de la justice organisationnelle*

La justice organisationnelle est un concept clef dans le domaine d'étude et de pratique que constitue la gestion des ressources humaines. Les perceptions de justice des employés sur leur lieu de travail influencent de nombreuses variables organisationnelles. Par exemple, le traitement juste des employés permettrait d'accroître l'apparition de comportements de citoyenneté organisationnelle (comportements discrétionnaires) chez ces derniers. (Moorman, 1991 ; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998, cités par Bagger, et al., 2006). Il permet également d'accroître la performance des employés au travail (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002, cités par Bagger et al., 2006). Il est donc intéressant de s'attarder sur ce concept qui a déjà fait l'objet de nombreuses études. L'approche de la justice organisationnelle est descriptive et subjective ce qui signifie dès lors que la recherche de définition de la justice nous amène à rechercher ce que les individus pensent être juste ou injuste ainsi que les facteurs qui influencent cette perception propre

de la justice et la manière dont ils se comportent en fonction du degré de justice ou d'injustice perçue.

La théorie de la justice organisationnelle est abordée selon une représentation sous forme de trois composantes: la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Ces trois composantes sont brièvement développées ci-dessous afin de faciliter la compréhension de la théorie.

#### *Justice distributive*

On parle de justice distributive afin de désigner la « justice perçue des rétributions (récompenses reçues suite à une distribution des ressources matérielles ou socio-émotionnelles au sein de l'organisation) » (Bagger et al., 2006, p.27).

#### *Justice procédurale*

Le concept de justice procédurale considère que les individus prennent également en compte le processus d'allocation des rétributions lorsqu'ils évaluent l'équité de celles-ci (Folger et Greenberg, 1985 ; Greenberg et Folger, 1983, cités par Bagger et al., 2006).

#### *Justice interactionnelle (interpersonnelle ou informationnelle)*

La justice interactionnelle est, quant à elle, un concept introduit par Bies et Moag (1986) qui illustre le fait que les individus se soucient du traitement interpersonnel que leur réserve l'organisation (Bagger et al., 2006). Certains auteurs divisent cette composante de la justice organisationnelle en deux dimensions: la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. La première « recouvre la sincérité et le respect dont bénéficie un individu de la part d'un autre » tandis que l'autre « se réfère à l'adéquation des explications données » (Bagger et al., 2006, p.31).

A l'aide de ces 3 dimensions, il nous est permis de mieux comprendre le « QUOI » de la justice organisationnelle, ce qui la définit. Nous allons passer dans la partie suivante au

« POURQUOI ». « Pourquoi les individus se soucient-ils de la justice ? » (Bagger et al., 2006). Nous nous intéressons donc aux fondements motivationnels de la justice.

Une majorité des travaux sur la question pointent deux motifs principaux : le motif instrumental et le motif relationnel. Un dernier motif basé sur la moralité a également été avancé plus récemment et c'est sur celui-ci que nous allons nous attarder.

### *2.3.2. Les motifs de la justice organisationnelle*

#### *Le motif instrumental*

Selon le motif instrumental, les employés se soucient de la justice car ils poursuivent un intérêt personnel et cherchent à avoir le contrôle (Tyler, 1987, cité par Cropanzano et al. 2001). Selon cette approche, les employés sont motivés par des incitants économiques tels que les récompenses matérielles. La justice est dès lors un moyen de s'assurer « de meilleures opportunités pour maximiser les gains personnels » (Bagger et al., 2006, p.35).

#### *Le motif relationnel*

Les motivations sociales sont avancées par Lind et Tyler (1988 ; Tyler et Lind, 1992, cités par Cropanzano et al., 2001) sous la forme du modèle relationnel appelé également le modèle de la valeur du groupe. Selon ce modèle, les individus se soucient de leur place dans le groupe et de l'identité et la valeur de soi que cette place leur apporte. Il est donc important pour un individu d'être traité de manière juste car cela envoie un signal informationnel concernant la qualité de sa relation avec les membres du groupe, les autorités ou l'organisation et définit donc sa position, son statut et sa renommée au sein du groupe (Bagger et al., 2006, Cropanzano et al., 2001).

#### *Les motifs moraux de la justice (ou le modèle déontique)*

Les motifs moraux de la justice représentent la théorie centrale de notre étude qui permet de lier le SME avec les comportements verts discrétionnaires. Nous lui consacrons donc un nouveau point développé ci-dessous.

#### **2.4. Les motifs moraux de la justice**

Les motifs moraux de la justice ont souvent été laissés de côté au profit du motif instrumental ou relationnel. Cependant, plusieurs auteurs ont montré qu'il était possible de concilier la justice organisationnelle avec les valeurs morales des individus. En 1998, Folger est le premier à faire une critique des deux approches traditionnelles (l'approche instrumentale et l'approche relationnelle). Selon lui, bien que ces approches soient différentes, elles se rejoignent en admettant toutes les deux une vision de la justice où l'homme ne serait mené que par son propre intérêt. Un intérêt qui engendre un bénéfice de type économique dans l'approche instrumentale et de type social dans l'approche relationnelle (Cropanzano, et al 2001). Quand il s'agit d'expliquer pourquoi des individus agissent de manière juste ou répondent négativement à une injustice, ces deux approches ignorent les obligations morales de principe et se concentrent sur les désirs personnels des individus. (Cropanzano et al., 2003). Folger propose alors une troisième approche qui s'intéresse aux motifs moraux de la justice (Folger, 1994, 1998, cités par Cropanzano et al., 2001). Selon cette approche, les individus s'intéresseraient à la justice car ils « respectent la valeur et la dignité humaine » (Cropanzano et al., 2001, p.175) et qu'ils désirent « agir en accord avec ce respect » (Cropanzano et al., 2001, p.175). D'autres auteurs commencent alors à aborder la justice organisationnelle sous un nouveau jour. Dans cette nouvelle approche, les motifs de la justice organisationnelle se basent sur le jugement de la moralité d'une interaction, d'un processus ou d'un résultat. Cela suggère que les individus se préoccupent de ce qui est perçu comme étant éthique (Cropanzano et al., 2003). On commence à parler de modèle déontique (Folger, 2001; Cropanzano et al., 2003) ce qui désigne le fait que les personnes agissent sans se préoccuper exclusivement des conséquences engendrées par leurs actes. Elles agissent par obligation morale. Guidés par des principes moraux, les individus peuvent alors adopter des comportements même si les conséquences associées sont négatives (Cropanzano et al., 2003).

Deux sortes d'études ont été menées afin de prouver l'existence du modèle et d'appuyer la légitimité des motifs moraux comme motivations des comportements adoptés suite à une situation perçue comme juste ou injuste. Certaines études utilisent l'argument par exclusion tandis que d'autres utilisent l'argument par inclusion (Cropanzano et al., 2003 ; Bagger et al., 2006).

### *Méthode par exclusion*

Turillo, Folger, Lavelle, Umphress et Gee (2002) et Kahneman, Knetsch et Thaler (1986) ont utilisé la méthode d'argument par exclusion afin de montrer l'existence d'une justice organisationnelle basée sur des motifs moraux (Cropanzano et al., 2003). Ce type de méthode cherche à exclure les autres explications, ici le modèle instrumental et le modèle relationnel, afin d'accepter les possibilités restantes, le modèle déontique. Au terme de ces études, il a été montré que « les individus cherchent à restaurer la justice même si ils doivent payer, qu'ils sont anonymes et que la victime de l'injustice n'appartient pas au même groupe social que le leur » (Cropanzano et al., 2003, p.1021). Il a été également observé que les sujets avaient tendance à récompenser le bien et punir le mal. Cela laisse donc à penser que les comportements des sujets étaient guidés par des standards déontologiques (Cropanzano et al., 2003 ; Bagger et al., 2006).

### *Méthode par inclusion*

Le modèle d'argument par inclusion consiste, quant à lui, à prouver directement l'existence du modèle déontique de la justice organisationnelle. (1981) et Greenberg (2002) ont tous les deux utilisés cette méthode afin de tester le modèle déontique. Partant d'une situation injuste impliquant une rémunération trop élevée d'employés (par rapport au travail fourni), Vechio a observé que les sujets avec un haut niveau de développement moral étaient plus enclins à diminuer la quantité de travail fourni et à en augmenter la qualité afin de réduire l'injustice que les sujets ayant un bas niveau de développement moral (Cropanzano et al., 2003 ; Bagger et al., 2006). Plus récemment, Greenberg a mené une étude portant sur une situation de sous-rémunération en contrôlant différentes variables : la source de l'injustice (l'organisation ou un manager), la présence d'une programme éthique et le niveau de développement moral des sujets. Selon les résultats, les individus avec un niveau de développement moral peu élevé étaient significativement plus susceptibles de voler de l'argent que les individus avec un niveau de développement moral élevé lorsque l'organisation était la source de la sous-rémunération et qu'un programme éthique était mis en place (Cropanzano et al., 2003 ; Bagger et al., 2006).

### *Méthode par exclusion et inclusion*

En 2003, une étude qui utilisait à la fois la méthode d'argument par exclusion et celle par inclusion a été menée par Rupp (Cropanzano et al., 2003). Dans son étude, les sujets testés devaient allouer de l'argent entre un autre individu et eux-mêmes. L'autre individu était considéré comme ayant agi de manière juste ou injuste auparavant. A l'issue de l'étude, il a été observé que les individus avec un niveau peu élevé de développement moral avaient tendance à choisir une allocation qui leur était favorable alors que les individus avec un haut niveau de développement moral n'hésitaient pas à sacrifier une partie de leurs gains lorsque leur partenaire était supposé avoir agi de manière injuste auparavant (Cropanzano et al., 2003 ; Bagger et al., 2006). Ces trois dernières études nous laissent donc à penser que le niveau de développement moral des individus influence leurs comportements en matière de justice déontique.

#### *2.4.1. La théorie de la tierce partie*

Les études telles que celle de Turillo, Folger, Lavelle, Umphress et Gee (2002) mentionnée ci-dessus montrent que les individus sont capables de percevoir une injustice même lorsque celle-ci ne les touche pas personnellement. Divers auteurs ont adopté et soutenu cette théorie de la « tierce partie » concernant les motifs moraux de la justice (Dunford et al., 2015). Selon cette théorie, les individus se soucient et réagissent à la manière dont sont traités leurs tiers (Erdogan, 2015 ; Dunford et al., 2015).

Cette théorie permet d'expliquer le fait que les employés d'une organisation peuvent réagir aux injustices subies par leurs collègues, les membres de leur équipe (Skarlicki & Kullik, 2005, cités par Dunford et al., 2015) ou aux injustices subies par les clients de leur organisation (Greenbaum et al., 2013). Les superviseurs sont alors considérés comme les personnes commettant l'injustice. Cependant, des auteurs ont mis en avant le fait que l'organisation en tant que telle peut également être considérée comme la personne maltraitant ou agissant de manière injuste envers une tierce personne (Bies & Greenberg, 2002 ; Cropanzano & Byrne, 2000, cités par Cropanzano et al., 2004). La tierce partie considérée peut, elle aussi, être autre chose qu'une personne physique telle qu'une partie prenante de l'organisation. Ainsi, en 2015, Erdogan et collègues utilisent les motifs moraux

de la justice pour analyser comment les attitudes et comportements des employés d'une organisation peuvent être influencés par la perception qu'ils ont de l'engagement managérial envers l'environnement écologique. La tierce partie considérée est alors l'environnement écologique.

Dans notre recherche, nous utiliserons également la perspective selon laquelle la tierce partie est l'environnement écologique et que l'entité dont les actes sont jugés comme justes ou injustes est l'organisation dans son ensemble. Plus précisément, nous analyserons comment la mise en place d'un système de gestion environnementale par l'organisation est perçue par les employés et les réactions comportementales de ceux-ci selon qu'ils estiment ce système comme étant juste ou injuste pour l'environnement.

#### *2.4.2. Effets modérateurs*

Comme mentionné dans la présentation des études par inclusion sur les motifs moraux de la justice, le niveau de développement moral des individus influence la réaction des individus face à l'injustice. D'autres études portant sur la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) parlent d'identité morale (Rupp et al., 2013). Les personnes ayant une identité morale élevée réagiraient plus fortement à la perception de justice qu'ils ont à propos de la RSE de leur organisation. Ces deux termes (niveau de développement moral et identité morale) correspondent à l'idée que les valeurs morales sont plus importantes chez certaines personnes et qu'elles peuvent être plus facilement activées chez ces dernières.

#### *2.4.3. Réactions à la justice*

Bien que la plupart des premières études menées sur les motifs moraux de la justice portent sur la réaction sous forme de punition aux situations d'injustice, un corps littéraire se développe également à propos des réactions des employés face aux situations perçues comme juste (Rupp et al., 2013). Dans les études appliquant les motifs moraux de la justice à la RSE, plus de travaux se sont penchés sur les réactions des employés comme conséquence à une perception de justice que d'injustice. Dans de tels cas, les employés peuvent éprouver

de la compassion ou encore s'engager dans des comportements discrétionnaires (Rupp et al., 2013).

Nous avons développé dans cette partie les concepts mobilisés dans la suite du mémoire et nécessaires à sa bonne compréhension. Nous allons maintenant établir les relations que nous voulons tester entre ces différents concepts.

### 3. Modèle et hypothèses

Comme mentionné dans la littérature développée au point précédent, les études menées sur les motifs moraux de la justice suggèrent que les individus se soucient de comment une tierce partie est traitée, même si cela n'a pas de conséquences sur eux.

Comme d'autres chercheurs l'ont fait avant nous, nous proposons d'appliquer cette théorie des motifs moraux de la justice aux employés, à l'organisation et à l'environnement, les employés étant les personnes jugeant de la manière dont l'organisation traite l'environnement (la tierce partie) via son système de management environnemental.

Nous suggérons que les employés rétribuent l'organisation en s'engageant dans des comportements verts discrétionnaires lorsqu'ils perçoivent le système de management environnemental comme étant un traitement juste de l'environnement par l'organisation.

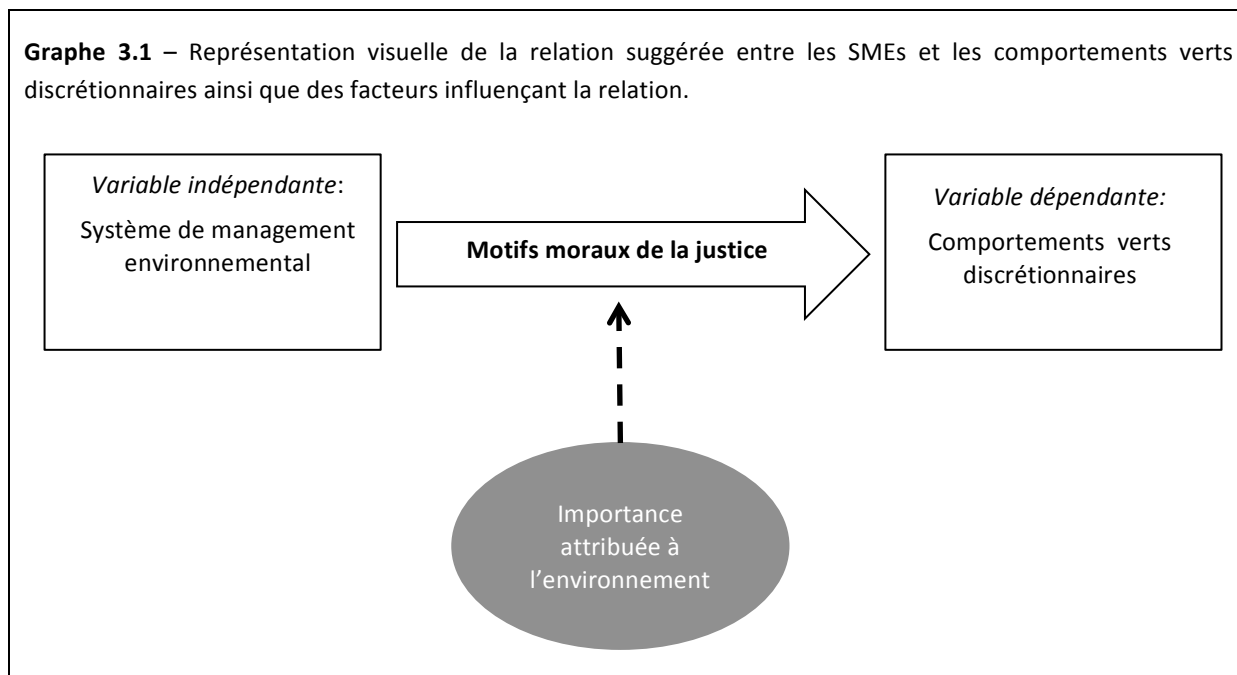
Nous suggérons également que le niveau d'importance attribué à l'environnement par les employés influence leur perception de justice et a donc un effet sur la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires. Nous suggérons que les individus accordant plus d'importance à l'environnement devraient percevoir plus facilement l'injustice ou la justice causée à ce dernier et réagiraient donc dans une plus grande mesure à la perception de justice.

L'utilisation des théories existantes nous permet donc de suggérer les relations proposées ci-dessus (et reprises au graphe 3.1) et de poser les deux hypothèses suivantes.

*H1 : Les employés percevant le système de management environnemental mis en place par leur organisation comme étant juste s'engagent dans une plus grande mesure dans des comportements verts discrétionnaires.*

*H2 : Les employés qui attribuent un niveau élevé d'importance à l'environnement forment plus facilement un jugement à propos du système de management environnemental de leur organisation.*

**Graphe 3.1** – Représentation visuelle de la relation suggérée entre les SMEs et les comportements verts discrétionnaires ainsi que des facteurs influençant la relation.



Grâce à l'étude et à l'analyse menée et expliquée dans la suite du mémoire, nous allons chercher à confirmer ou infirmer les hypothèses avancées pour l'échantillon étudié, le but étant de savoir si le cadre conceptuel proposé se confirme dans la pratique. L'approche choisie pour ce mémoire nous permet également de laisser émerger de nouvelles perspectives quant à la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires, et d'améliorer le cadre conceptuel proposé.

## 4. Méthodologie

Dans cette section, nous allons décrire la méthodologie utilisée afin de réaliser ce mémoire. Nous expliciterons dans cette partie comment le sujet a été défini, quelle méthode de recherche a été favorisée et comment les données ont été collectées et analysées. L'explicitation de notre méthodologie se base principalement sur le travail de Saunders et collègues « Research Methods For Business Students » (2009).

### 4.1. Le sujet de recherche, son but et sa nature

#### 4.1.1. Choix du sujet de recherche

Plusieurs étapes ont menées à la définition du sujet de recherche de cette étude. Premièrement, celui-ci a été choisi au sein d'un domaine pour lequel l'étudiant présentait un intérêt particulier. Ensuite, comme conseillé par Saunders et collègues (2009), nous avons veillé à choisir un sujet qui puisse être relié à de la théorie et à un contexte littéraire préexistant. Nous avons également veillé à choisir un sujet ni trop étroit, ni trop vaste et qui ouvre de nouvelles perspectives.

#### 4.1.2. Le but de la recherche et la nature du sujet

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche confirmatoire. A travers cette étude, nous appliquons les concepts de la théorie de la justice organisationnelle à un contexte précis afin de voir si la pratique confirme la théorie. En effet, en vue de la littérature sur le sujet, nous suggérons qu'étant donné le modèle des motifs moraux de la justice, les employés d'une entreprise où un système de gestion environnementale a été mis en place devrait s'engager dans une plus grande mesure dans des comportements verts discrétionnaires si ils perçoivent le SEM comme étant juste. Cette perception de justice devrait être influencée par l'importance que les employés accordent à l'environnement. Ces hypothèses sont établies grâce à la théorie existante et nous cherchons à voir si elles peuvent se confirmer dans la pratique, dans le contexte et pour l'échantillon étudié. Nous approchons donc le sujet de manière déductive. Nous avons utilisé la théorie préexistante afin de formuler nos

hypothèses quant à la relation entre comportements verts discrétionnaires et système de management environnemental (Saunders et al., 2009). Nous avons ensuite cherché à valider ou invalider ces théories grâce à la collecte et à l'analyse de données.

#### *4.1.3. Identification du problème et de la question de recherche*

Une fois le sujet et l'approche définis, le problème spécifique que nous souhaitons traiter a été identifié ainsi que la question de recherche. Cette partie a été développée au point « 1.1. Enoncé du problème ».

## **4.2. La méthode de recherche**

### *4.2.1. Approche qualitative*

Afin d'aborder cette étude, nous avons décidé d'utiliser une approche qualitative en ayant recours à des études de cas.

L'approche qualitative permet d'étudier le phénomène choisi en profondeur et de laisser place à l'émergence de nouvelles perspectives. Cette approche ne permettant pas de généraliser les résultats observés au sein de l'échantillon à l'ensemble de la population étudiée, elle a été utilisée dans le but de tester une première fois la pertinence de l'application théorique des motifs moraux de la justice à la pratique et de laisser émerger d'autres facteurs ou déterminants qu'il serait judicieux de prendre en compte lors d'une prochaine étude de type quantitative cette fois.

L'étude de cas, dans cette approche, permet, quant à elle, d'étudier les phénomènes dans leur contexte réel ainsi que d'identifier les procédés intervenant dans ce contexte particulier (Saunders et al., 2009). Cependant, il est important de noter que la limite entre le phénomène étudié et le contexte peut être floue dans ce genre de cas. Nous avons donc choisi de réaliser une étude de cas multiples afin de comparer les observations faites au sein de chaque cas entre elles et ainsi permettre de généraliser en quelque sorte les découvertes obtenues (Saunders et al., 2009). Cela nous permet également de repérer quels sont les

éléments relatifs au contexte de l'entreprise et quels sont ceux qui, à l'inverse, sont présents chez plusieurs individus d'organisations différentes.

### **4.3. Mise en œuvre et collecte de données**

#### *4.3.1. Identification de la population de recherche et constitution de l'échantillon*

L'identification du problème de recherche mentionné dans la partie « 1.1. Enoncé du problème » nous a permis d'identifier ensuite l'objet précis de l'étude, notre population de recherche. Dans cette étude, la population ciblée est l'ensemble des employés travaillant pour des organisations où un système de management environnemental a été mis en place. Comme mentionné ci-dessus, nous avons choisi de procéder à une étude de cas multiples pour laquelle nous avons défini un échantillon d'employés appartenant à quatre entreprises. Le choix des organisations s'est porté sur des entreprises ayant mis en place un système de management environnemental. Afin de sélectionner ces dernières, nous nous sommes procuré la liste des entreprises belges ayant reçu la certification environnementale EMAS (Eco Management and Audit Scheme)<sup>1</sup> et avons également effectué des recherches personnelles sur les entreprises établies dans les alentours de Louvain-la-Neuve. Nous avons ensuite contacté ces entreprises et un choix naturel s'est opéré au sein de ces dernières en fonction des disponibilités des entreprises contactées. Au final, quatre entreprises ont répondu à notre requête : Créaset, Minakem, Martin's Hotels et GlaxoSmithKline Vaccines. Voici une brève description de chacune :

- *Créaset*

Créaset est une entreprise de support marketing et publicitaire créée en 1987. Cette entreprise est située à Braine-l'Alleud et comprend une cinquantaine d'employés. Créaset est certifié EMAS depuis 2012 et applique un système de management environnemental qui s'applique à l'ensemble de ses activités, « qui s'étend du conseil au placement, en passant par la création et la production » (Créaset, n.d.).

---

<sup>1</sup> L'EMAS est un système d'audit et de management environnemental de l'Union Européenne destiné aux entreprises et organisations. Les exigences de la certification en matière environnementale sont semblables aux normes ISO 14001. Les entreprises bénéficiant de la certification EMAS sont donc également certifiées ISO 14001.

- *Minakem*

Située à Mont-Saint-Guibert, Minakem est une entreprise de chimie pharmaceutique spécialisée dans la chimie des alcaloïdes. Anciennement Ajinomoto Omnicem, l'usine a été acquise par Minafin en juin 2015. Le site de Mont-Saint-Guibert compte 110 employés parmi lesquels on trouve le manager HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement). Ce manager est responsable de la mise en place du système de management environnemental. Avant d'être rachetée par Minafin, l'usine était certifiée ISO 14001 mais elle a abandonné cette certification car celle-ci était jugée trop coûteuse.

- *Martin's Hotels*

Le groupe Martin's Hotels est un groupe hôtelier possédant dix hôtels répartis dans six villes en Belgique. Martin's Hotels a implémenté un système de management environnemental et a été certifié EMAS et ISO 14001 en 2012. Le groupe est ainsi devenu le premier groupe hôtelier à recevoir ces certifications en Europe. Il promeut un projet de développement durable basé sur quatre axes complémentaires : les clients, le staff, les actions humanitaires & équitables et la planète.

- *GlaxoSmithKlines Vaccines (GSK)*

« Basée à Rixensart, Wavre et Gembloux, GSK vaccines et le centre mondial des activités de recherche, de développement et de production des vaccins de GSK » (GSK, 2015). Cette branche du groupe GlaxoSmithKline emploie près de 8000 employés en Belgique répartis sur les trois sites que nous venons de mentionner. D'ici 2050, l'entreprise souhaite « arriver à une chaîne de valeur carboneutre » (GSK, 2015). Afin d'atteindre cet objectif et de réduire son empreinte écologique, l'entreprise travaille avec un système de management environnemental qu'il appartient aux responsables EHSS (Environnement, Hygiène, Sécurité & Sustainability) de faire respecter au sein de chaque bâtiment ou unité.

Au sein de ces quatre entreprises, les employés ont été sélectionnés par un responsable selon un critère de disponibilité. Cependant, dans chaque entreprise, un entretien a été effectué avec une personne faisant partie de l'équipe responsable du SME

afin de trianguler l'information et d'avoir un point de comparaison entre la perception du système de management environnemental par les employés et le système dans son ensemble. Nous nous sommes ainsi entretenus avec 18 personnes réparties dans les 4 entreprises. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 16 personnes sur 18, les deux dernières nous ayant seulement expliqué quel était le système de management environnemental mis en place au sein de leur entreprise sans avoir été interrogés. L'échantillon interrogé comprend un nombre restreint d'individus aux profils variés dont le principal point commun est de travailler pour des entreprises ayant mis en place un SME. Nous ne cherchons pas, dans cette étude, à représenter statistiquement la population mais bien à comprendre en profondeur le lien éventuel entre SME et comportements verts discrétionnaires chez des personnes uniquement représentantes d'elles-mêmes. Les conclusions de cette étude pouvant ensuite être testées par des approches quantitatives afin d'en vérifier la généralisation.

Par souci de facilité pour la suite du travail, les individus seront désignés selon un code relatif à leur entreprise et au numéro de leur retranscription en annexe (voir Annexes 2 à 18). Nous parlerons donc de « Créaset\_1 » ou « GSK\_2 » par exemple. Les 16 entretiens semi-directifs ont été retranscrits ainsi que la présentation du SME par le responsable *sustainability* de GSK (GSK\_1). La présentation du SME par le responsable environnement de Minakem s'est faite de manière informelle, en circulant dans l'usine, et n'est donc pas retranscrite dans les annexes.

#### 4.3.2. Collecte de données

Nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs afin de structurer le discours des individus et ainsi aborder les thèmes spécifiques identifiés comme étant ceux qui peuvent aider à comprendre la question de recherche posée au point « 1.1. Enoncé du problème ». Un guide d'entretien a alors été réalisé afin d'aborder les thèmes spécifiques suivants :

- l'individu par rapport à l'organisation ;
- l'organisation par rapport à l'environnement ;
- l'individu et l'environnement au travail (OCBE et justice organisationnelle) ;

- l'individu et l'environnement dans la sphère privée.

Ces thèmes ont été établis dans cet ordre précis afin d'aborder les questions les plus délicates à la fin et ainsi avoir le temps de mettre la personne en confiance. Les premières questions portent sur des descriptions globales du contexte organisationnel ou du poste occupé par l'individu. Ensuite, l'entretien progresse vers des questions plus délicates interrogeant les pratiques organisationnelles, les pratiques individuelles et enfin les croyances des individus. Pour chaque thème, des sous-thèmes ont été identifiés et des questions ouvertes ont été rédigées pour chacun d'entre eux. Ces questions ont été abordées tout en adaptant parfois l'ordre de celles-ci en fonction du discours de la personne et en utilisant des questions de relance ou d'approfondissement lorsque cela pouvait aider à préciser ou à développer les réponses fournies par les individus.

#### *4.3.3. L'horizon de temps*

Nous avons effectué une étude transversale qui étudie un phénomène donné à un moment donné. Les entretiens ont tous été effectués dans un intervalle de trois semaines.

#### *4.3.4. Ethique de la collecte de données*

Lors des entretiens, l'accord des sujets a été préalablement demandé afin de procéder à l'enregistrement de l'entrevue. Les sujets étaient au courant du contexte global dans lequel s'inscrivait l'entretien, à savoir un mémoire de fin d'étude portant sur l'analyse de la relation entre la présence d'un système de management environnemental et les comportements pro-environnementaux des employés.

### **4.4. Analyse**

Après la réalisation des entretiens, ceux-ci ont été retranscrits afin de pouvoir en analyser le contenu. Nous avons ensuite réalisé l'analyse grâce au logiciel NVivo. Ce logiciel permet, entre autres, de réduire les données qualitatives en codifiant les entretiens. Cette codification permet de découper la retranscription des entretiens, d'identifier les passages significatifs et de les catégoriser selon les codes choisis. La codification a été réalisée grâce

aux thèmes identifiés dans le guide d'entretien. La grille de codification suivante a été utilisée :

- Milieu organisationnel
  - Comportements verts
    - Comportements verts discrétionnaires
    - Comportements verts requis et/ou récompensés
  - Motivations
    - Environnementales et intrinsèques
    - Financières et économiques
    - Fierté, réalisation de soi
    - Gestion des risques
    - Conformité
  - Perception SME
    - Juste
    - L'organisation peut faire mieux
- Vie privée
  - Comportements verts
    - Comportements discrétionnaires
    - Comportements requis
  - Motivations
    - Environnementales
    - Financières et économiques
    - Obligation légale
  - Référents
    - Employeur
    - Famille et éducation
    - Expériences
    - Mentalité, valeurs personnelles
    - Influence des ONGs
    - Médias
    - Réglementations

Les codes utilisés ainsi qu'une brève description de chaque sont repris dans les tableaux 4.4.1 et 4.4.2. Le tableau 4.4.1 correspond aux codes utilisés pour la partie de l'entretien relative au milieu organisationnel alors que le tableau 4.4.2 concerne la partie relative à la vie privée des employés.

Au cours de l'analyse, certains passages ont amené de nouveaux éléments qui n'avaient pas été pris en compte lors de la réalisation de guide d'entretien mais que la littérature lue dans le cadre de notre recherche nous a permis d'identifier et de codifier (voir Tableau 4.4.3). Cela nous a permis de tirer au maximum les bénéfices de la démarche qualitative et des nouvelles perspectives que cette approche peut amener en considérant de nouveaux

déterminants ou de nouveaux facteurs influençant la relation à intégrer dans les suggestions pour de futures recherches. Les codes suivants ont donc été ajoutés au cours de l'analyse :

- Soutien perçu
  - POS
  - PSS
- Freins
  - Sentiment d'efficacité personnelle

Nous avons inféré les éléments de réponse à notre problématique à partir du discours des personnes interviewées (AUNEGE, n.d.). Pour ce faire, un système d'interprétation a été établi. La partie analyse de notre étude est approfondie au chapitre suivant « 5. Résultats ».

**Tableau 4.4.1** – Codification établie d’après le guide d’entretien : Milieu organisationnel

<b>Codes utilisés</b>	<b>Brève description des codes utilisés</b>
<b><u>Comportements verts</u></b>	Cette catégorie regroupe les comportements verts adoptés par les employés sur le lieu de travail. Ceux-ci sont classés selon qu’ils soient discrétionnaires ou requis et(ou) récompensés par l’entreprise.
→ <b>Comportements verts discrétionnaires</b>	Comportements discrétionnaires verts adoptés par les employés. Ces comportements ne sont pas explicitement requis et récompensés par le système formel de l’entreprise.
→ <b>Comportements verts requis et/ou récompensés</b>	Ces comportements sont explicitement requis et/ou récompensés par l’entreprise.
<b><u>Motivations</u></b>	Cette catégorie regroupe les motivations mentionnées par les sujets de l’échantillon qui les poussent à adopter des comportements verts sur leur lieu de travail.
→ <b>Environnementales et intrinsèques</b>	Les employés sont motivés par le bien qu’ils font ou les dommages qu’ils évitent à la planète et aux générations futures.
→ <b>Financières et économiques</b>	Motivations concernant le gain financier des comportements verts ou l’obligation économique (permet de garder son emploi par exemple).
→ <b>Fierté, réalisation de soi</b>	Fierté d’appartenir à une organisation qui s’engage pour l’environnement ou de réussir à améliorer tel ou tel comportement ayant un impact sur l’environnement.
→ <b>Gestion des risques</b>	Prise en considération des risques pour l’environnement liés à l’activité de l’entreprise.
→ <b>Conformité</b>	= <i>Compliance</i> . Sont regroupées ici les motivations liées au respect des normes légales.
<b><u>Perception SME</u></b>	Perception de justice par rapport à l’environnement liée au SME.
→ <b>Juste</b>	Le SME est perçu comme correspondant à un traitement juste de l’environnement par l’entreprise.
→ <b>Peut faire mieux</b>	Les employés estiment que l’entreprise pourrait aller plus loin dans sa démarche afin de traiter l’environnement de manière juste.

Tableau 4.4.2 – Codification établie d’après le guide d’entretien : Vie privée

<b>Codes utilisés</b>	<b>Brève description des codes utilisés</b>
<b><u>Comportements verts</u></b>	Comportements pro-environnementaux (ayant un impact positif sur l’environnement) adoptés par les employés dans leur vie privée
→ <b>Comportements requis</b>	Comportements requis par les règlements communaux ou par la loi (ex : tri des poubelles).
→ <b>Comportements discrétionnaires</b>	Comportements non requis par la loi. Initiatives des individus.
<b><u>Motivations</u></b>	Motivations des employés liées à l’adoption de comportements verts dans leur vie privée
→ <b>Environnementales</b>	Motivations liées à la préservation de l’environnement naturel et le devenir des générations futures
→ <b>Financières et économiques</b>	Motivations liées aux gains financiers et aux économies permises grâce aux comportements verts.
→ <b>Obligation légale</b>	Motivation à être conforme aux normes légales
<b><u>Référents</u></b>	Regroupe les différentes catégories de personnes, d’institutions ou d’expériences désignées par les individus comme étant responsables de leur sensibilisation à l’environnement.
→ <b>Employeur</b>	Entreprise, politiques environnementales sur le lieu de travail, SME, certifications environnementales.
→ <b>Famille et éducation</b>	Sensibilisation due à l’éducation, aux valeurs transmises par la famille ou les proches.
→ <b>Expériences</b>	Voyages, vue des déchets présents dans la rue ou sur la plage, etc.
→ <b>Mentalité, valeurs personnelles</b>	Associé aux personnes mentionnant des valeurs personnelles, une manière de fonctionner relative à leur mentalité
→ <b>Influence des ONG</b>	Sensibilisation due aux discours d’associations telles que GreenPeace, etc.
→ <b>Médias</b>	Films (ex : « Demain »), journaux, réseaux sociaux, documentaires, etc.
→ <b>Réglementations</b>	Lois, règlements communaux, etc.

**Tableau 4.4.2** – Codification survenue lors de l’analyse de contenu

<b>Codes utilisés</b>	<b>Brève description des codes utilisés</b>
<b>Soutien perçu</b>	Perception des employés vis-à-vis du soutien dont ils bénéficient dans l’entreprise.
→ <b>POS</b>	= <i>Perceived Organizational Support</i> . Perception des employés relative au soutien organisationnel dont ils bénéficient.
→ <b>PSS</b>	= <i>Perceived Superior Support</i> = Perception des employés relative au soutien du leur superviseur.
<b>Freins</b>	Facteurs semblant influencer négativement la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires
→ <b>Sentiment d’efficacité personnelle</b>	« Les croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières » (Rondier, 2004)

#### 4.4.1. La crédibilité de la recherche

Nous nous penchons dans cette partie sur la crédibilité de la recherche. Plusieurs précautions ont été prises afin d’assurer la fiabilité de cette recherche. Selon Saunders (2009), « la fiabilité renvoie à la mesure dans laquelle les techniques de collecte de données et les procédés d’analyse donneront des résultats consistants ». En d’autres termes, une étude avec une grande fiabilité est une étude menée de telle sorte que les mêmes résultats seraient observés si l’étude était répliquée à une autre occasion ou par un autre chercheur. La fiabilité se rapporte également à la transparence dont fait preuve le chercheur lorsqu’il communique sur le sens attribué aux données lors de l’analyse.

Afin d’assurer cette consistance de résultats, nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs. De cette manière, les thèmes abordés auprès des différents intervenants sont les mêmes et les réponses offrent une base de comparaison. Un système d’interprétation et de codification clair a été défini afin de réduire au maximum la subjectivité de l’observateur au moment de généraliser les résultats. Les questions relatives aux pratiques environnementales de l’entreprise ont été multipliées afin de pouvoir faire ressortir à divers moments la perception du SME par l’individu interviewé et ainsi clarifier au maximum la signification de ses réponses. De plus, les entretiens sont fournis au lecteur afin qu’il puisse juger de par lui-même le sens premier du discours et assurer la transparence. Malgré ses mesures jugées comme importantes par Saunders (2009) pour garantir un haut

niveau de validité aux entretiens qualitatifs, d'autres biais difficiles à contrôler peuvent être présents et il est important d'en être conscient. Tout d'abord, un *biais du participant* peut apparaître lorsque les sujets sont interrogés dans le cadre de leur appartenance à une organisation. En effet, il se peut que les sujets aient répondu en fonction de ce qu'ils pensaient que leurs superviseurs ou leur organisation voulaient qu'ils répondent (Saunders et al., 2009). Afin de réduire ce biais dans la mesure du possible, chaque participant a été interrogé dans un lieu où nulle autre personne que le chercheur et l'individu interrogé n'était présente. De plus, un *biais de désirabilité sociale* peut également avoir eu lieu. Le sujet de l'environnement est un sujet d'actualité pour lequel certaines normes sociales sont admises concernant les comportements à adopter ou les idées à avoir. Il est donc important de garder à l'esprit que certains répondants aient pu répondre ce qu'ils considéraient être une réponse socialement acceptable.

## 5. Résultats

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats obtenus suite à l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs. Ces résultats vont nous permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses pour chacun des individus de l'échantillon et de tester la pertinence de notre cadre conceptuel. Il est important de noter que ces résultats ne nous permettent pas de généraliser à l'ensemble de la population étant donné la méthode de recherche choisie, à savoir la méthode qualitative. Cependant, cette méthode nous permet d'aller en profondeur dans l'analyse et de faire émerger de nouvelles perspectives qui pourraient être intéressantes à prendre en compte lors de futures recherches.

### 5.1. Les comportements verts discrétionnaires

Comme expliqué au point « 4.4. Analyse », chaque entretien a été codifié afin d'inférer au discours des individus de l'échantillon les éléments de réponse à nos hypothèses. Les comportements verts discrétionnaires ont été repérés et codifiés durant cette analyse de contenu grâce à la définition des *Organizational Citizenship Behaviors for the Environment* (OCBEs) proposée par Paillé et Boiral (2012) et les trois catégories que ceux-ci ont identifiées : les éco-initiatives, l'éco-aide et les engagements éco-civiques. Afin d'identifier ceux-ci, nous avons repéré, dans un premier temps, les comportements verts adoptés par les employés de manière générale sur leur lieu de travail. Nous leur avons ensuite demandé des précisions sur le caractère obligatoire et rétributif des comportements afin de différencier les comportements verts discrétionnaires des comportements verts requis et/ou récompensés. Le tableau 5.1. illustre le genre de verbatims associés aux comportements verts discrétionnaires et aux comportements verts requis et/ou récompensés par l'entreprise.

Ainsi, 27 comportements verts discrétionnaires ont été identifiés auprès de 9 employés interrogés sur les 16. On peut également observer que certains employés s'engagent dans divers comportements discrétionnaires verts, tandis que d'autres n'adoptent qu'un seul comportement spécifique ou désignent un comportement comme une initiative personnelle tout en mentionnant que le comportement est suggéré par l'entreprise, sans qu'il soit requis ou récompensé. On peut, sans pouvoir le quantifier de manière stricte pour autant, se

rendre compte que parmi ces 9 personnes, certaines s'engagent plus que d'autres dans des comportements verts discrétionnaires ou cherchent, de manière plus systématique, à faire tout ce qu'ils peuvent pour l'environnement sur le lieu de travail.

Ainsi, les répondants suivants ont exprimé adopter des comportements verts discrétionnaires sur le lieu de travail : Créaset\_2, Créaset\_3, Créaset\_4, GSK\_3, Martin's\_2, Martin's\_3, Minakem\_3, Minakem\_5, Minakem\_6.

Parmi eux, Créaset\_2 et Martin's\_3 sont les répondants semblant, de par l'analyse de contenu de leur discours, s'engager dans la plus grande mesure dans des comportements verts discrétionnaires.

**Tableau 5.1** - Illustration des comportements verts

Types de comportements	Sous-catégories de comportements	Verbatims associés
→ <b>Discrétionnaires</b>	▪ <b>Eco-initiatives</b>	« Je faisais tout ça avant de venir ici donc j'essaye d'amener des idées ou des solutions quand c'est faisable. »
		« ... il y a toujours eu des thermostats en haut ou en bas. Bah à chaque fois, je l'abaisse. »
		« Le papier, quand j'ai des papiers utilisés recto, je les garde et moi je crée mes "layouts" derrière. »
		« Bah, j'ai proposé à Laurence, dans un mois, on a le temps de préparer ça et d'en parler aux gens de l'entreprise, on ferait bien une semaine de recyclage. »
		« Au niveau des produits d'entretien il y a la discussion avec les fournisseurs, de voir est-ce qu'ils ont l'équivalent en écologique. »
		« Après on essaie de, par exemple des trucs tous bêtes, de recycler les papiers. Nous au bureau par exemple il y a des choses, il y a des choses qu'on doit imprimer parce que bon il faut un rapport pour chaque personne mais on essaie quand même d'essayer de recycler au maximum, d'éviter de n'utiliser qu'une fois les feuilles. Par exemple on les remet dans l'imprimante pour imprimer de l'autre côté, ce sont des petites choses mais bon voilà. On commence comme ça. »
		« Ben par exemple je n'amène pas, je ne bois pas de boisson dans des cannettes, je n'achète pas des cannettes pour venir déposer mes déchets de cannettes ici. Donc je n'achète pas de cannette, ça ne sert à rien ... »
		« Ben on essaie de faire du co-voiturage spontanément. »
		« Euh, on n'éteint pas seulement les lumières ici mais on vérifie que les machines à café soient éteintes. »
		▪ <b>Eco-aide</b>
		« Moi dans mes contacts avec les autres, les autres personnes dans l'entreprise, je dis "Ah mais tu as pensé à

		l'environnement ? " Donc quand je lis des contrats avec l'IT par exemple, je dis par exemple « Ta machine elle consomme combien ? Tu as vérifié que tu as pris ... Plus à ce niveau-là. Donc ça c'est, outre les petits actes, c'est aussi une réflexion généralisée dans voilà ... »
		« "Reprends ton gobelet, mets-le dans l'autre poubelle. Ce n'est pas fait pour cette poubelle-là" ».
		« Donc, voilà, de temps en temps, je mets un message disant "Mimi vous attend avec vos piles". Et voilà, les gens amènent facilement. Je crois qu'il doit y avoir quelques kilos de piles là en haut qu'il faut qu'elle amène. »
→ Requis et/ou récompensés	/	« Ben respecter les filières, les filières des déchets, recycler ce qui est recyclable, mettre dans les bonnes poubelles ... »
		« Voilà, je vais dire tous les basiques, l'entreprise les demande et euh c'est comme chez soi. On évite de gaspiller de l'eau, on évite de consommer du courant pour rien au niveau du procédé, des machines en standby. »
		« Donc je veille effectivement au bon déroulement, au quotidien de ce tri des déchets. »

## 5.2. Perception de justice face au système de management environnemental

Nous avons ensuite codifié la perception du SME par les employés. Les verbatims mis en avant lors de l'analyse de contenu ont été rassemblés en deux catégories. La première catégorie rassemble les verbatims démontrant que les employés estiment que le SME mis en place par leur entreprise est une chose normale et juste à faire. La deuxième catégorie, quant à elle, regroupe les verbatims exprimant l'idée chez les individus que la présence de ce SME est une bonne chose mais que l'entreprise peut ou devrait aller plus loin dans sa démarche.

**Tableau 5.2** – Perception de justice face au SME chez les employés

Perception du SME	Verbatims
→ <b>Juste</b>	« La volonté est très bonne. » « Actuellement je trouve que c'est dans la normalité avec tout ce qu'on entend, tout ce qu'on voit. Que du contraire, ils ont eu une bonne initiative. Moi je suis tout à fait positive par rapport à leur politique mise en place. » « C'est juste et normal... »
→ <b>Peut faire mieux</b>	« Je pense qu'on n'est qu'aux prémices de ce qu'on peut faire et qu'il y a encore une grande route sur laquelle on doit avancer pour s'améliorer. » « Je pense qu'on n'en fait jamais assez au niveau de l'environnement, au niveau de la sécurité. C'est quelque chose qui doit vraiment rentrer dans les esprits. Ça doit évoluer et garder vraiment cette ligne de conduite par rapport à ça. »

Nous avons considéré que, lorsque les employés pensent que leur organisation peut faire mieux pour l'environnement, cela correspond à une faible injustice. L'environnement n'est pas traité comme il devrait l'être selon ces individus et leur entreprise devrait encore palier à certaines choses afin de traiter l'environnement de manière juste. Nous nous trouvons donc avec des sujets qui pensent que le SME mis en place par leur organisation est un moyen de traiter de manière juste l'environnement et d'autres qui pensent que ce dernier n'est pas traité comme il devrait l'être.

Selon les motifs moraux de la justice, les individus qui estiment que le SME correspond à une manière juste de traiter l'environnement devraient s'engager plus facilement dans des comportements verts discrétionnaires. Sur les 9 personnes engagées dans des comportements verts discrétionnaires, l'hypothèse 1 se confirme pour 6 personnes. Ces 6 individus ont signalé pendant l'entretien trouver l'engagement de l'entreprise à travers le SME juste et normal. Les trois derniers, quant à eux, ont émis l'avis que leur entreprise devrait aller plus loin dans sa démarche. Nous ne pouvons donc pas confirmer l'hypothèse 1 pour 3 des 9 individus adoptant des comportements verts discrétionnaires. De plus, les deux perceptions du SME sont également présentes chez les individus n'ayant pas adopté de comportements verts discrétionnaires sur leur lieu de travail. Par conséquent, lorsque seuls les motifs moraux de la justice sont analysés, nous ne pouvons pas confirmer l'hypothèse suivante (H1) : les employés de notre échantillon percevant le système de management environnemental mis en place par leur organisation comme étant juste s'engagent dans une plus grande mesure dans comportements verts discrétionnaires.

Il est donc intéressant de se pencher sur le facteur « importance attribuée à l'environnement » que nous avons identifié comme pouvant avoir une influence sur la formation du jugement chez les employés. Ce qui nous amène au point suivant, « 5.3. Importance attribuée à l'environnement ».

Néanmoins, il est intéressant de noter que les deux personnes mentionnées ci-dessus, repérées comme étant celles qui adoptent le plus de comportements verts discrétionnaires, percevaient toutes les deux le SME de l'entreprise comme étant un traitement juste de l'environnement par leur entreprise.

### 5.3. Importance attribuée à l'environnement

Lors des entretiens, les motivations poussant les gens à s'engager dans des comportements verts au travail ou à la maison, ou du moins à respecter ceux qui leur étaient imposés, ont été investiguées. Grâce à l'identification de ces motivations, nous pouvons obtenir une première estimation du niveau d'importance attribuée à l'environnement par les individus. Les motivations poussant les individus à s'engager dans des comportements verts sur leur lieu de travail nous ont permis d'évaluer les sentiments des employés vis-à-vis de l'environnement dans le cadre professionnel tandis que les motivations relatives aux comportements adoptés dans la vie privée nous ont permis d'évaluer les sentiments généraux des individus vis-à-vis de l'environnement. Cette interprétation est tirée des travaux de Lamm et collègues (2013) qui ont utilisé des mesures tenant compte des sentiments généraux des employés à propos de la durabilité, et des sentiments à propos de la durabilité au travail, pour juger de l'importance accordée par des employés à la durabilité de manière générale. Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur les sentiments ayant trait à l'environnement naturel plus spécifiquement.

#### 5.3.1. *Les motivations sur le lieu de travail*

Les motivations poussant les employés à s'engager dans des comportements verts sur le lieu de travail, que ces comportements soient requis, récompensés ou discrétionnaires, ont été analysées et regroupées en 5 catégories.

##### *Motivations environnementales et intrinsèques*

Les verbatims attribués à cette catégorie de motivations expriment l'idée que les individus s'intéressent à l'environnement en tant que tel. Ils se soucient du devenir de la planète, de l'environnement dans lequel ils vivent et de ce que nous laissons aux générations futures. Certains verbatims expriment également l'idée que les individus ne s'engagent pas dans de tels comportements afin que cela bénéficie à leur propre personne ou à leur organisation mais bien parce qu'ils pensent que l'environnement concerne et impacte le bien être de tout

un chacun ou encore parce qu'ils pensent que le respect de l'environnement est une valeur intrinsèque qui fait partie d'eux-mêmes.

#### *Motivations financières et économiques*

Dans cette catégorie, nous avons repris les verbatims faisant allusion au besoin économique et financier de s'engager dans des comportements verts. Plusieurs individus ont désigné les comportements verts comme étant un moyen de garder son emploi, de garder ou d'attirer des clients, de faire des économies financières à long terme, etc.

#### *Fierté, réalisation de soi*

Cette catégorie reprend les verbatims désignant un sentiment de fierté de faire partie d'une organisation qui s'engage pour l'environnement ou d'avoir réussi à améliorer tel ou tel comportement ayant des conséquences sur l'environnement.

#### *Conformité*

Cette catégorie comprend les verbatims exprimant l'idée que certains comportements sont non seulement requis par l'entreprise mais aussi prescrits par la loi et que c'est cette contrainte légale qui pousse les employés à s'engager dans certains comportements verts.

#### *Gestion des risques*

La dernière catégorie regroupe les verbatims associé aux risques que l'entreprise et les employés ont à gérer. Certains employés ont mentionné les risques pour l'environnement liés à l'activité de leur entreprise et la nécessité de prendre en compte et de gérer ces derniers.

**Tableau 5.3.1** - Motivations liées aux comportements verts sur le lieu de travail

Motivations	Verbatims
<b>→ Environnementales et intrinsèques</b>	« Ma motivation, elle est claire. La planète, il faut, il faut la maintenir pour, pour nous, pour nos enfants, pour nos petits-enfants et quand on voit ce qui se démolit au fur et à mesure. »
	« Maintenant, celui qui fait ça tous les jours, qui a envie de faire ça, ceux qui sont justement dans l'équipe EMAS, le font pas pour Créaset. Ils le font pour eux-mêmes. C'est quelque chose, on l'a, on ne l'a pas. »

	« C'est pas pour l'entreprise que je le fais. C'est pas pour l'entreprise hein. C'est pour tout le monde. »
→ <b>Economiques et financières</b>	« Si on ne trie pas, on n'a pas notre certificat et si on a pas notre certificat y a des clients comme la commission que il faut avoir le certificat pour pouvoir travailler avec eux. Donc là oui on se dit quand même si on veut avoir du boulot il faut faire attention. »
	« On se rend pas compte le gain à la fin de l'année. Si il faut se limiter à cela, bah oui, c'est un gain financier, tout simplement. Parce qu'il y en a un. »
	« Euh ici ben c'est parce que ça fait un gain d'énergie. La société gagne de l'argent parce que quand tu vois le site, le site de Rixensart, je présume que l'électricité ce n'est pas donné. »
→ <b>Fierté, réalisation de soi</b>	« A la fin de l'année, on est fiers de pouvoir dire "par rapport à l'année dernière, on a réglé ça comme problème", "il y a une amélioration pour ça et ça et ça". »
	« Je crois que la gratification c'est savoir que nous étions les premiers à l'avoir obtenu. »
→ <b>Conformité</b>	« Certains tris sont une obligation maintenant aussi. »
	« Oui oui, mais là je pense qu'il y a les règles de base auxquelles une société ne peut pas déroger. On a des règles environnementales. C'est clair que si la société ne respecte pas ces règles, elle sait très bien à quoi elle s'expose. »
→ <b>Gestion des risques</b>	« Ben je trouve que c'est normal dans notre travail, quand on a une activité qui comporte des risques, on doit gérer les risques. Voilà. »
	« Donc euh voilà. C'est, au niveau de la sécurité c'est de voir qu'on travaille dans un environnement sûr et qu'on n'arrive pas sur un lieu de travail en disant « Il y a des risques, on ne fait rien pour essayer de les améliorer ». »

Les motivations environnementales et intrinsèques et la gestion des risques sont considérées comme des indicateurs démontrant une attitude positive des individus pour l'environnement. Ces individus semblent prendre en compte l'environnement sur le lieu de travail car ils se soucient du devenir de l'environnement naturel. Il est relativement intuitif d'estimer que la mention de ces motivations démontre un certain souci pour l'environnement de la part des employés. Cependant, les motivations mentionnées par les individus telles que les motivations financières ou la conformité légale ne sont pas aussi simples à traiter. Cela ne traduit pas directement d'un souci pour l'environnement naturel en tant que tel, pour sa préservation mais il est difficile de s'avancer en disant que les individus ayant recours à ces motivations dans leur discours ne se soucient pas de l'environnement. Un individu peut avoir une attitude favorable envers l'environnement et obtenir des scores élevés sur l'échelle du *New Ecological Paradigm* utilisée par Lamm et collègues (2013) bien que cette attitude favorable découle de l'attrait économique que représente le souci de l'environnement pour cette personne. Il en va de même pour la catégorie reprenant les verbatims associés à une idée de fierté et d'accomplissement personnel.

Il est difficile de juger de l'importance attribuée par les individus à l'environnement lorsque ceux-ci évoquent la fierté qu'ils ressentent en s'engageant dans de tels comportements. En effet, cette fierté ou cet accomplissement personnel pourrait à la fois témoigner d'une fierté d'avoir accompli la bonne chose à faire pour l'environnement, comme elle pourrait aussi témoigner de la fierté ressentie à faire partie d'un projet socialement reconnu et valorisé par les pairs. Cette fierté pourrait également provenir d'autres déterminants que nous n'avons pas investigués.

Nous discuterons plus loin des implications de ces différentes catégories pour nos hypothèses.

### 5.3.2. Les comportements verts dans la vie privée

Les comportements verts que les individus adoptent dans la vie privée ont été abordés au cours de l'entretien et les verbatims concernant ceux-ci ont été repérés et analysés. Nous avons distingués les comportements verts requis, comme le tri dans certaines communes par exemple, des comportements verts discrétionnaires que les individus adoptent de plein gré.

**Tableau 5.3.2** - Comportements verts dans la vie privée

Comportements	Verbatims
<b>→ Requis</b>	« Poubelles à puces, PMC et euh et donc toute cette rigueur-là finalement je l'ai. Alors tout ce qui est déchets verts ben je suis obligé d'aller porter ça en déchetterie, euh tout ce qui est carton, je dois aller le porter moi-même. Enfin, il y a des relevés tous les, mensuels. » « Je vais dire moi personnellement la plus grosse action que j'ai faite c'est le tri des poubelles. »
<b>→ Discrétionnaires</b>	« On essaye de moins gaspiller. Tu manges pas ta banane à l'école, OK, ou tu la manges à moitié, OK pas problème. Tu la ramènes à la maison. On donne les restes aux poules et ce qu'on ne donne pas aux poules, elles le savent, c'est composte. » « Donc on covoiture. Gain d'argent mais aussi pour l'environnement évidemment, moins de voitures sur la route. » « On a dû mettre en place effectivement une, une, allez, citerne d'eau de pluie donc ce qui permet aussi de diminuer la consommation d'eau. Donc pour tout ce qui est linge, machine à laver, tout ce qui est toilettes, tout ce qui est usage du jardin, on utilise cette eau-là donc on diminue effectivement fortement. » « J'ai mis des panneaux photovoltaïques chez moi. »

L'analyse seule de l'adoption de comportements verts dans la vie privée des employés ne permet pas, selon nous, de juger de l'importance que les individus accordent à l'environnement. Les employés peuvent s'engager dans des comportements de tri ou d'économie d'eau et d'électricité pour des raisons économiques par exemple ou parce que ses proches l'y incitent. Par exemple, le sujet GSK\_3, a mentionné diverses choses qu'il mettrait en place chez lui pour préserver l'environnement mais a également avoué être influencé par sa femme et ses beaux-parents dans ce souci pour l'écologie. Il est donc possible que les individus s'engagent dans de nombreux comportements verts à la maison car divers facteurs les y encouragent mais cela ne veut pas forcément dire que, de manière personnelle, ils attachent plus d'importance à l'environnement naturel. Les personnes peuvent également s'engager dans ces comportements car cela leur permet d'économiser de l'argent. Ainsi, plusieurs individus ont signalé faire attention à leur consommation de chauffage, d'eau ou d'électricité principalement car cela leur permettait d'économiser de l'argent. Il est donc nécessaire de considérer ces comportements en tenant compte de la motivation qui poussent les individus à les adopter.

Il semble donc que la prise en compte des motivations poussant les employés à adopter ces comportements soit plus en phase avec le cadre conceptuel proposé que l'analyse seule des comportements verts de la vie privée. Cela nous amène au point suivant : « 5.3.3. Les motivations de la vie privée ».

### *5.3.3. Les motivations dans la vie privée*

Nous avons analysé les motivations sous-jacentes aux comportements verts que les individus ont dans leur vie privée et les avons catégorisés. Trois sortes de motivations sont ressorties au cours des entretiens : les motivations financières et économiques, les motivations environnementales, et finalement, les motivations légales. Des exemples de verbatims associés à ces trois catégories de motivations sont repris dans le tableau 1.3.3.

### *Motivations environnementales*

Le code « motivations environnementales » a été choisi pour regrouper les discours portant sur l'importance de la préservation de l'environnement que ce soit pour la nature en tant que telle, ou pour le bien-être des générations futures ou encore, comme l'ont cité certains répondants, par passion pour l'environnement et la nature, par valeurs et motivations intrinsèques.

### *Motivations financières et économiques*

Les verbatims repris dans la catégorie « motivations financières et économiques » expriment l'idée que les comportements verts adoptés dans la vie privée par les individus leur permettent de réaliser des gains financiers, de dépenser moins d'argent ou de faire des économies.

### *Obligation légale*

Ce troisième et dernier code a été attribué aux verbatims exprimant l'idée que les individus adoptent des comportements verts dans leur vie privée car c'est une obligation. Par exemple, nombreux sont ceux qui ont mentionné le fait que le tri était obligatoire dans leur commune. Certains ont même mentionné les éventuelles sanctions qu'ils encouraient par le non respect du tri.

**Tableau 5.3.3.** – Motivations liées aux comportements verts dans la vie privée.

Motivations	Verbatims
<b>→ Environnementales</b>	« Diminuer mon impact sur l'environnement, clairement. Tout le monde ne devrait pas consommer comme nous on consomme. »
	« Ben c'est toujours la même chose, c'est vraiment pour notre futur, pour nos enfants, pour mes enfants, avoir un environnement un peu plus propre et qu'effectivement le monde tourne plus rond et qu'on ait une météo un peu plus correcte et que le couche d'ozone ne s'aggrave pas par rapport à tout ça. Je pense que c'est vraiment très important, essentiel. »
	« Ma motivation, elle est claire. La planète, il faut, il faut la maintenir pour, pour nous, pour nos enfants, pour nos petits-enfants et quand on voit ce qui se démolit au fur et à mesure. »
	« Parce que je trouve ça normal. On n'a pas de ressources infinies, je trouve ça normal de les gérer. »
	« Ben parce que je suis convaincu que si on continue à euh, à avoir un comportement comme nos parents l'ont eu ... on va se retrouver vraiment avec de grosses grosses difficultés, on va laisser aux enfants vraiment une planète vraiment dans un sale... c'est vraiment, pour moi c'est vraiment la

	survie entre guillemets de l'humanité, c'est de pouvoir avoir une bonne gestion de, des déchets, d'être conscient de l'empreinte qu'on laisse sur la planète quoi. »
→ <b>Financières et économiques</b>	« Pour pas tout mettre dans la poubelle blanche qui coute beaucoup plus chère que la bleu. »
	« Euh et puis ben voilà, c'est à la maison, c'est la même chose, c'est pour la consommation d'énergie et j'ai vu la différence quoi. »
	« Après c'est aussi le gain financier. Il n'y a rien à faire, il y a un gain financier qui est là en dessous : l'électricité, l'eau. On voit des différences énormes sur une année. Donc je pense que c'est intéressant quoi. »
	« ... je composte parce que c'est bête d'aller jeter dans une poubelle qui coûte cher et vilain des choses qui peuvent être compostées. Donc c'est pour des questions d'économie également. »
→ <b>Obligation légale</b>	« Ben c'est une obligation. »
	« D'abord il y a l'obligation ça c'est une chose. »

Les motivations « environnementales » soulevées par les individus ont été considérées comme une indication de l'importance qu'ils accordent à l'environnement. Cependant, comme pour le point « 1.3.1. Les motivations sur le lieu de travail », il est important de noter qu'il est plus difficile de juger des autres catégories relevées. Les motivations économiques et légales mentionnée par certains individus de l'échantillon peuvent laisser penser que ces individus accordent moins d'importance à l'environnement et à sa préservation. Cependant, ces autres sortes de motivations pourraient elles aussi influencer positivement la perception de justice du SME. Nous en discuterons plus loin.

#### 5.3.4. Conclusion sur l'importance attribuée à l'environnement

L'analyse des motivations sous-jacentes aux comportements verts des individus sur leur lieu de travail et dans leur vie privée a révélé que le facteur « importance attribuée à l'environnement » se révèle être plus complexe que prévu et que de nombreuses choses doivent être prises en compte afin de juger de l'importance qu'un individu accorde à l'environnement. En effet, divers éléments ont été relevés dans le discours des individus comme témoignant de l'importance qu'ils accordent à l'environnement. Certains éléments amènent également de nouvelles perspectives sur ce qui pourrait influencer la force de la relation entre perception de justice et comportements verts discrétionnaires chez les employés.

Nous pouvons d'abord conclure que les deux personnes adoptant le plus de comportements verts discrétionnaires sur leur lieu de travail semblent confirmer nos deux hypothèses de départ. Ces deux personnes jugent à la fois que l'entreprise traite de manière juste l'environnement grâce au système de management environnemental et expriment dans leur discours qu'ils attachent une grande importance à l'environnement et à sa préservation. Ces deux personnes ont mentionné à plusieurs reprises être motivées par le simple fait de vouloir protéger la planète ou de se soucier de celle-ci et du bien-être de ses habitants de manière spontanée. L'un des deux dit être dans une réflexion généralisée à propos de l'environnement tandis que l'autre dit se remettre en question régulièrement par rapport à son empreinte écologique. On peut donc repérer, dans les deux discours, des preuves que les individus accordent de l'importance à l'environnement de manière continue, que ce soit dans le cadre professionnel ou dans la vie privée. Ces deux personnes, qui accordent de l'importance à l'environnement et estiment que leur entreprise traite de manière juste l'environnement, s'engagent dans une plus grande mesure que les autres individus de l'échantillon dans des comportements verts discrétionnaires sur leur lieu de travail. Les hypothèses 1 et 2 semblent donc se confirmer pour ces deux individus.

Cependant, pour les autres individus de l'échantillon, les conclusions concernant nos hypothèses sont moins évidentes. Il convient donc d'analyser plus en profondeur les réponses amenées par ces répondants et voir comment leurs réponses viennent soutenir la théorie des motifs moraux de la justice ou divergent des hypothèses avancées.

La première chose à noter est que le facteur « importance accordée à l'environnement » doit être précisé afin de faire sens avec les motifs moraux de la justice. En utilisant le terme importance à l'instar de Lamm et collègues (2013), nous avons obtenu un panel trop large d'éléments à considérer. Les individus peuvent accorder de l'importance à l'environnement car cela leur permet de se mettre en avant socialement ou de bénéficier d'un gain économique. Il est donc important de préciser que seul l'importance morale et éthique attribuée à l'environnement naturel doit, selon nous, être prise en compte dans le cadre des motifs moraux de la justice. Selon ce recadrage, seules les « motivations environnementales et intrinsèques » mentionnées par les individus doivent être considérées comme des indicateurs du niveau élevé d'importance que les employés attribuent à

l'environnement. Le recadrage de ce facteur correspond mieux avec le *niveau de développement moral* ou *l'identité morale* avancés comme variables modératrices par les précédentes recherches concernant les motifs moraux de la justice (Cropanzano et al., 2003 ; Bagger et al., 2006) et correspond avec les résultats obtenus pour les deux individus adoptant le plus de comportements verts discrétionnaires sur leur lieu de travail.

Il convient également d'analyser les autres motivations repérées lors de l'analyse de contenu. Bien que la pratique confirme la théorie pour les individus Créaset\_2 et Martin's\_3, les résultats pour les autres employés correspondent moins au modèle théorique proposé. Certaines personnes s'engagent dans des comportements verts discrétionnaires sans avoir exprimé accorder de l'importance éthique et morale à l'environnement en tant que tel et sa préservation. D'autres personnes exprimant cette importance morale n'adoptent pas les comportements verts discrétionnaires attendus pour autant. Il est donc intéressant de se pencher sur d'autres variables, d'autres facteurs, afin de voir comment ceux-ci pourraient être intégrés dans notre modèle ou si ils peuvent faire l'objet d'autres théories interrogeant également les déterminants des comportements verts discrétionnaires sur le lieu de travail. Cela nous mène au point suivant « 6. Discussions sur les résultats et suggestions pour la recherche future ».



## 6. Discussion sur les résultats et suggestions pour la recherche future

Comme nous l'avons mentionné, l'analyse de la perception de justice des employés vis-à-vis du SME et l'analyse des motivations environnementales et intrinsèques des individus les poussant à adopter des comportements verts ne nous ont pas permis de confirmer les hypothèses 1 et 2 pour l'ensemble de notre échantillon. Il est donc intéressant de mentionner les autres éléments semblant avoir une influence sur l'apparition des comportements discrétionnaires des employés ou les autres théories permettant d'éclairer la relation entre SME et comportements discrétionnaires verts.

### 6.1. Le motif instrumental de la justice organisationnelle

Les motifs moraux de la justice comptent parmi les motifs avancés par la théorie de la justice organisationnelle permettant d'expliquer pourquoi les individus se soucient de la justice. Selon ces motifs, les individus cherchent à récompenser les actions justes par obligation morale et éthique. Cependant, d'autres motifs existent et sont présentés dans la littérature. Les motifs instrumentaux et relationnels ont longtemps été les deux motifs les plus couramment mis en avant dans la littérature organisationnelle. Selon nos observations, une partie des individus de l'échantillon ont plus facilement recours à ces motifs quand ils réfléchissent aux motifs les poussant à adopter des comportements verts. La catégorie reprenant les motivations économiques et financières des employés correspond avec le motif instrumental de la justice. Selon ce motif, les individus se soucient de la justice car ils poursuivent un intérêt personnel et sont motivés par des incitants économiques. Sous cet angle de vue, il devient plus compréhensible que des employés estiment juste un système de management environnemental qui leur permette d'attirer de nouveaux clients ou de garder leur emploi. Par exemple, les employés de Créaset ont tous mentionnés au moins une fois le gain économique que la certification EMAS leur permettait de réaliser. On peut donc penser que l'entreprise insiste sur ce point. Il est intéressant de voir que deux de ces individus ne mentionnent à aucun moment des motivations environnementales et pourtant adoptent l'un ou l'autre comportement vert discrétionnaire.

## 6.2. Le soutien organisationnel perçu

De nouveaux éléments influençant la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires sont apparus au cours de l'analyse de contenu. Par exemple, un employé fort engagé dans la proposition d'éco-initiatives mentionne le fait qu'il ne se donnerait pas la peine de le faire si il n'y était pas soutenu. Il mentionne également le fait qu'il reçoit un soutien moral de la part de l'entreprise et de la direction même si le soutien financier n'est pas toujours possible derrière. Inversement, un employé de chez GSK soutient que son entreprise met en place un SME car elle est dans une logique de profit et que cela lui permet de réaliser des gains de coût et de préserver une certaine image de marque. Ce même individu ne s'engage, quant à lui, pas dans des comportements verts discrétionnaires. Cette constatation s'aligne avec les recherches effectuées par Paillé et collègues en 2013 et Erdogan et collègues en 2015. Les deux études mettent en avant l'influence du soutien organisationnel perçu par les employés sur l'apparition de comportements verts discrétionnaires. Cette perception de soutien modère ou renforce les effets liés aux pratiques de management environnemental sur les comportements discrétionnaires verts. Selon Paillé et collègues (2013), les individus estimant que leur organisation s'engage dans des pratiques environnementales pour des raisons fiscales ou de conformité légale perçoivent un support organisationnel moindre et ont tendance à penser que leur organisation ne s'engage pas pour des raisons pro-environnementales. Ces employés adopteraient alors dans une moindre mesure des comportements verts discrétionnaires. Inversement, les employés qui perçoivent que l'organisation se soucie de l'environnement auront tendance à s'engager dans une plus grande mesure dans des comportements verts discrétionnaires. Les propos tenus par GSK\_4 exprime bien cette idée : « Je ne me voile pas la face, GSK est là pour avant tout faire du business et pas pour faire de la philanthropie ou voilà. Donc ils ont une image de marque à préserver, ils ont des bénéfices à faire et c'est aussi un moyen de, de, de réduire ses dépenses ». Il serait donc intéressant, lors de futures recherches, d'intégrer le soutien organisationnel perçu comme facteur influençant la relation entre système de management environnemental et comportements verts discrétionnaires.

### 6.3. Le sentiment d'efficacité personnelle

L'efficacité personnelle semble également constitué un frein chez certains individus à l'adoption de comportements verts discrétionnaires. Par exemple, un employé de chez GSK, GSK\_2, met en avant le fait que, à son niveau de hiérarchie dans l'entreprise, il est trop tard que pour avoir un impact sur l'environnement. Cet employé a tenu les propos suivants « Ces équipes-là, c'est l'engineering et ce sont sur ces équipes-là qu'il faut, sur lesquelles il faut travailler pour faire en sorte que nous on n'ait pas à changer quelque chose parce que changer quelque chose est plus compliqué que de le créer au départ. ». Il dit également que ce que lui pourrait éventuellement adopter comme comportement serait du détail et ce n'est donc pas à lui d'adopter des comportements verts discrétionnaires. On peut faire le parallèle entre ces verbatims et le sentiment d'efficacité personnelle proposé par Bandura. Ce sentiment d'efficacité personnel désigne « les croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières » (Rondier, 2004). Ce sentiment d'efficacité personnelle influence les comportements des individus (Bandura, 1977) et, à ce titre, il a déjà été proposé par différents auteurs comme pouvant avoir une influence sur les initiatives pro-environnementales ou relatifs à la consommation d'énergie chez les employés (Ramus & Killmer, 2007 ; Lo et al., 2012). Ramus et Killmer suggèrent qu'il existe une relation positive entre le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu et sa motivation à adopter des comportements verts sur son lieu de travail. Les résultats observés lors de notre étude supportent cette hypothèse. Dans le cas présent, le manque de confiance en son efficacité personnelle semble freiner l'individu à s'engager dans des comportements discrétionnaires verts car il doute de sa capacité à atteindre un résultat. Inversement, l'individu Créaset\_2, qui adopte de nombreux comportements verts discrétionnaires, exprimait l'idée que, même si ses actions ou celles de son entreprise sont minimales à l'échelle mondiale, elles contribuent à l'impact final. Le verbatim suivant en témoigne : « là bas c'est aussi une petit goutte, petite goutte. Ce qu'on fait chez Créaset, si toutes les entreprises le faisaient dans le zoning ici, ce serait déjà une grosse goutte. Si on le fait partout, c'est déjà une petite rivière quoi. ». Ce phénomène serait intéressant à prendre en compte, lors de futures recherches, dans un cadre conceptuel où les individus cherchent à palier à l'injustice causée à l'environnement en dédommageant la victime, à savoir l'environnement, en s'engageant dans des comportements verts discrétionnaires. Le sentiment d'auto-efficacité pourrait alors être un

frein à ce dédommagement si la personne estime que le résultat généré par son comportement n'aura pas d'impact sur l'environnement.

#### **6.4. Révision du cadre conceptuel**

L'émergence de ces nouveaux facteurs influençant la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires nous permet de proposer une révision du cadre conceptuel proposé au point « 3. Modèle et hypothèses » (voir Graphe 6.2.).

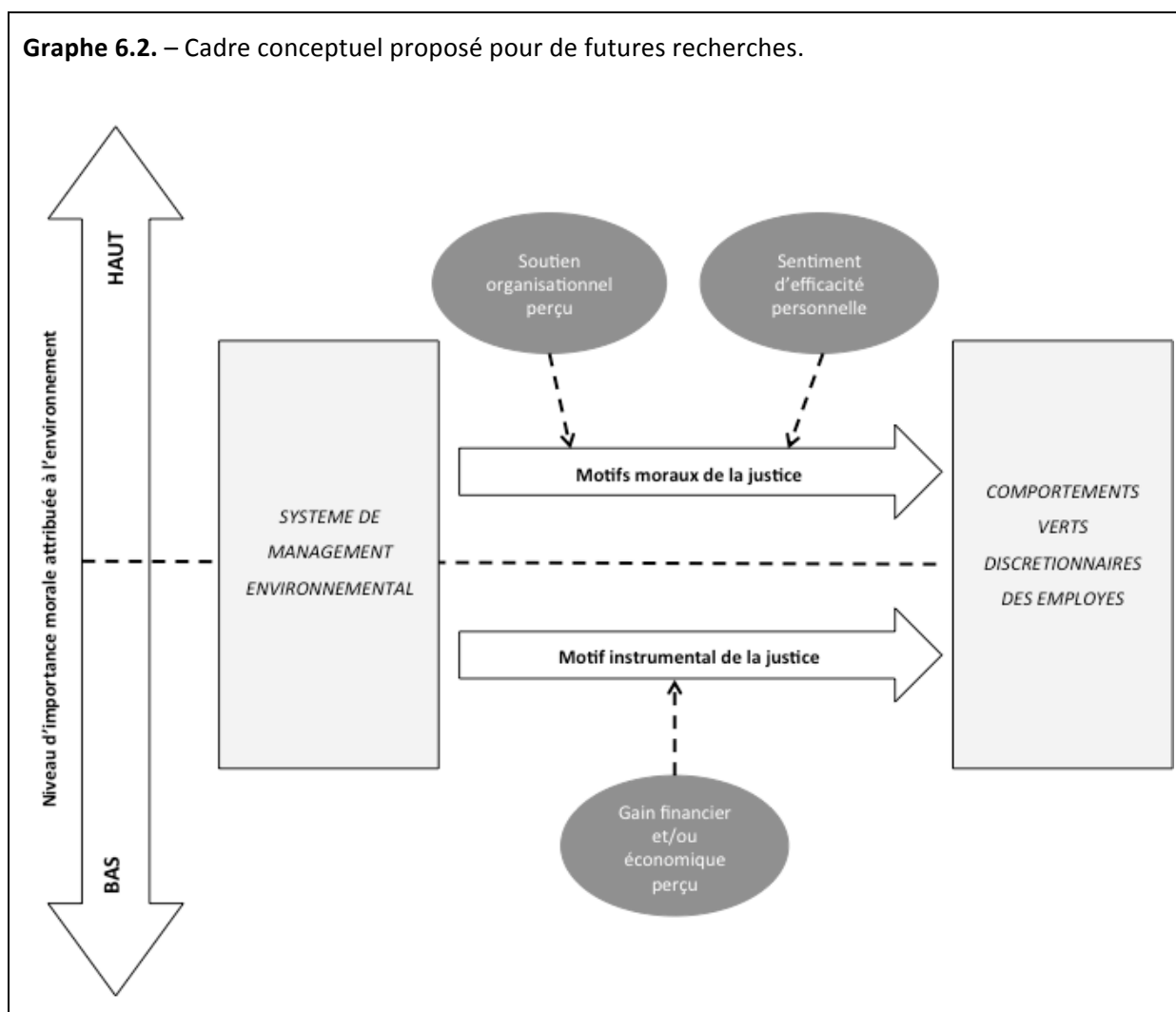
Grâce aux interprétations que nous avons faites à partir des résultats, nous suggérons que les individus, en fonction du niveau d'importance morale qu'ils attribuent à l'environnement, utilisent des motifs de la justice organisationnelle différent lorsqu'ils sont amenés à juger l'engagement de leur entreprise envers l'environnement au travers du SME.

Les individus accordant un niveau élevé d'importance morale (éthique) à l'environnement auraient tendance à former leur jugement en ayant recours aux motifs moraux de la justice. Ces individus se soucient donc du bien fait à l'environnement et de sa préservation pour les générations futures lorsqu'ils jugent le traitement que leur organisation réserve à l'environnement. Ces individus seraient également sensibles au soutien organisationnel perçu et au sentiment d'efficacité personnel qui pourraient représenter un frein. Une perception de faible soutien organisationnel ou un manque de confiance dans ses capacités à entreprendre une action en générant les résultats attendus pourraient freiner les employés dans leur adoption de comportements verts discrétionnaires sur le lieu de travail.

D'autre part, les individus accordant peu d'importance éthique ou morale à l'environnement auraient tendance à utiliser le motif instrumental de la justice en formant leur jugement du SME. Ces individus tiendraient plus compte de l'intérêt personnel qu'ils peuvent y trouver. Ces individus s'engageraient alors dans une plus grande mesure dans les comportements verts discrétionnaires lorsqu'ils y perçoivent un gain économique ou financier. Par exemple, lorsque cela leur permet de garder leur emploi ou d'attirer de nouveaux clients, réduire les coûts de l'entreprise, etc.

Ce modèle pourra faire l'objet d'éventuelles futures recherches visant à analyser la relation entre systèmes de management environnemental et comportements verts discrétionnaires chez les employés.

**Graphe 6.2.** – Cadre conceptuel proposé pour de futures recherches.



### 6.5. Limites des entretiens semi-directifs

A côté de ces nouveaux éléments intéressants à prendre en compte lors de futures recherches, certaines limites dues à la méthode de collecte de données choisie doivent être mentionnées.

Premièrement, certains résultats sont venus contredire l'hypothèse selon laquelle les employés percevant le système de management environnemental mis en place par leur organisation comme étant juste s'engageraient, dans une plus grande mesure, dans des comportements verts discrétionnaires. Ceci pourrait s'expliquer de différentes manières. Premièrement, des études ont suggéré que les individus pourraient réagir aux injustices

perçues autrement qu'en punissant la source du traitement injuste. Selon Greenbaum et collègues (2013), les individus pourraient réagir aux injustices en ayant recours à des formes de rétributions positives ou neutres. Cela pourrait expliquer pourquoi les individus qui estiment que leur organisation ne va pas assez loin dans sa démarche environnementale s'engagent d'eux-mêmes dans des comportements verts discrétionnaires. Ces comportements pourraient correspondre chez ces personnes à une manière de compenser pour ce que l'entreprise ne fait pas selon eux. Deuxièmement, nous n'avons pas voulu, dans cette étude, expliquer aux sujets de l'échantillon en quoi consistait la théorie de la justice organisationnelle afin de ne pas influencer leurs réponses ayant trait à ce sujet. Par conséquent, il est difficile de savoir ce que les employés pensaient vraiment lorsque ceux-ci nous ont confirmé trouver le système de management environnemental de leur entreprise « juste ». Le mot juste faisait d'ailleurs rarement partie des premiers mots exprimés par les employés lorsque la question concernant le jugement et la perception du SME leur était posée (voir « Annexe 1. Guide d'entretien »). Il se peut que les personnes aient plus de mal à estimer que le traitement infligé à la nature et à l'environnement soit juste ou injuste car il est plus dur pour eux de s'identifier à l'environnement. Il se peut donc que les motifs moraux de la justice soit une théorie difficilement mesurable en entretiens semi-directifs et que l'expérience ou l'enquête permettaient de mieux cerner les sentiments de justice ou d'injustice que les employés ont envers le traitement infligé à l'environnement par leur organisation.

Deuxièmement, il est intéressant de noter que certaines personnes ne disent pas s'engager dans des comportements verts discrétionnaires et, pourtant, peuvent énumérer de nombreux comportements verts qu'ils mettent en place au sein de l'entreprise. Bien que ces derniers estiment qu'ils soient requis parce que formellement conseillés et encouragés par l'entreprise, force est de constater que d'autres employés de la même entreprise vont revendiquer les mêmes comportements comme étant quelque chose de non requis et non récompensé par l'entreprise. Ainsi, selon la mesure dans laquelle les personnes intègrent les recommandations environnementales de l'entreprise, leur perception sur le caractère requis et rétributif de leurs comportements peut être différente. L'individu Martin's\_1, par exemple, nous a donné beaucoup d'exemples de choses qu'elle mettait en place sur son lieu de travail pour l'environnement, et les rappels et conseils qu'elle donnait aux employés.

Cependant, ce sujet ne considère pas ces comportements comme des comportements discrétionnaires car elle estime que, étant secrétaire de direction, c'est son rôle de montrer le bon exemple. D'autres personnes, par contre, s'attribuent les initiatives de leur département ou de leur équipe lorsqu'on les interroge sur les initiatives personnelles pro-environnementales qu'elles auraient mises en place. Ici encore, il est difficile de juger, sans observation, quelles sont les personnes à l'origine de l'initiative.

Par conséquent, ce phénomène d'initiative de groupe est également un phénomène qu'il serait intéressant d'étudier. Au cours des entretiens, de nombreuses personnes ont répondu aux questions les concernant personnellement en utilisant la première personne du pluriel, désignant ainsi l'ensemble de leur équipe, de leur département ou leurs collègues de manière large. Diverses raisons pourraient expliquer ce phénomène et il pourrait être intéressant de les développer ou d'en chercher d'autres dans le futur. Par exemple, l'utilisation du « nous » au lieu du « je » peut laisser sous-entendre que certains comportements discrétionnaires verts émanent d'une réflexion de groupe et découlent d'initiatives collectives. Lorsqu'un employé de chez Créaset mentionne l'idée d'acheter une presse à carton comme étant une « idée de l'atelier », nous pouvons facilement imaginer que cette idée a été évaluée collectivement et a émergé suite à des échanges entre les employés sur le sujet. Nous pouvons également imaginer que les personnes qui incluent l'ensemble des employés en répondant aux questions, n'ont pas d'exemples personnels à donner sur leurs comportements verts discrétionnaires et préfèrent parler des autres plus tôt que de l'avouer au chercheur. Ce biais de désirabilité sociale pourrait être évité grâce à une méthode quantitative assurant l'anonymat de la personne, en favorisant l'observation, ou en interrogeant les responsables sur les comportements verts discrétionnaires de leurs employés. De plus, cette utilisation du pronom personnel à la première personne du pluriel peut également être due au vouvoiement des personnes interrogées par le chercheur. La distinction entre la désignation du groupe ou de la personne interrogée seule est alors plus difficile à sous-entendre à l'oral et une différence de compréhension a pu avoir lieu entre l'étudiant chercheur et le sujet.

Enfin, il est bien sûr important de garder à l'esprit que les individus interrogés ont des fonctions différentes, des caractéristiques socio-démographiques et socio-économiques différentes, et les organisations qui les emploient ont elles aussi des caractéristiques

différentes. Certains employés décrivent eux-mêmes l'activité de leur entreprise comme étant à risque pour l'environnement ou d'autres comme étant un des secteurs les plus polluants. De plus, bien que les quatre entreprises aient mis en place un système de gestion environnementale, seules deux d'entre elles ont reçu des certifications pour ce SME. Créaset et Martin's Hotels sont certifiés ISO 14001 et EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Le fait de se soumettre à l'évaluation d'une certification externe pourrait vraisemblablement avoir un impact sur la manière dont le système de management environnemental est géré et communiqué. Nous terminerons donc par dire que, comme dans probablement toute étude n'ayant pas lieu dans un laboratoire permettant de contrôler certaines variables, les caractéristiques liées au contexte organisationnel et aux individus ont un rôle à jouer.

## 7. Conclusion

### 7.1. Résumé de l'étude

Afin de combler les lacunes encore existantes dans la littérature organisationnelle sur les initiatives individuelles ayant trait à l'environnement au sein des organisations, nous avons mené une étude qualitative basée sur 18 entretiens semi-directifs au sein de 4 entreprises : Créaset, GSK, Minakem et Martin's Hotels. Le but de notre étude était de comprendre dans quelle mesure la présence d'un système de management environnemental peut influencer les comportements verts discrétionnaires des employés. Nos recherches théoriques nous ont permis d'avancer les deux hypothèses suivantes :

- *H1 : Les employés percevant le système de management environnemental mis en place par leur organisation comme étant juste s'engagent dans une plus grande mesure dans des comportements verts discrétionnaires.*
- *H2 : Les employés qui attribuent un niveau élevé d'importance à l'environnement forment plus facilement un jugement à propos du système de management environnemental de leur organisation.*

Au cours de notre analyse, nous avons révisé le facteur « importance attribuée à l'environnement » en proposant de la restreindre à l'importance liée à la moralité et à l'éthique. Nous avons alors pu observé que deux des sujets de notre échantillon semblaient confirmer le cadre conceptuel proposé au début de l'étude. D'après notre analyse de contenu, ces deux personnes, qui correspondent aux individus de l'échantillon adoptant le plus de comportements verts discrétionnaires sur le lieu de travail, accordent tous deux beaucoup d'importance à la préservation de l'environnement et de la planète. Elles estiment que le système de management environnemental mis en place dans leur entreprise est un moyen juste de traiter l'environnement.

Par ailleurs, les résultats n'étaient pas aussi clairs pour les autres sujets de l'échantillon et notre étude qualitative nous a alors permis de faire apparaître de nouveaux éléments et de suggérer des pistes pour de futures recherches. Ainsi, il semblerait que certaines personnes forment plus facilement leur jugement sur base du motif instrumental et non déontique. Ces personnes seraient plus intéressées par les bénéfices personnels qu'ils

peuvent tirer du SME lorsqu'ils jugent celui-ci, plutôt que la recherche « du bien pour le bien ».

De plus, de nouveaux facteurs influençant la force de la relation pourraient être pris en compte dans notre modèle tels que le sentiment d'efficacité personnelle ou le soutien organisationnel perçu par les employés. Nous avons alors proposé un nouveau cadre conceptuel prenant en compte les deux motifs de la justice et les facteurs freinant ou encourageant les comportements verts discrétionnaires des ces employés.

Notre étude a donc permis de tester la pertinence du modèle théorique dans la pratique et nous a permis de réaliser que des facteurs autres que l'importance attribuée à l'environnement influençaient la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires. Cela nous a également permis de proposer de nouvelles pistes pour comprendre les déterminants aux comportements verts discrétionnaires des employés.

Finalement, les limites liées à notre méthode de recherche ont été mentionnées et nous avons suggéré l'intérêt qu'il y aurait à continuer les recherches en ayant recours à une méthode de recherche mixte (Saunders et al. 2009) reposant à la fois sur l'observation et l'enquête.

## **7.2. Implications théoriques de l'étude**

Cette étude nous a permis de développer la littérature concernant les initiatives individuelles ayant trait à l'environnement naturel au sein des organisations. Nous avons proposé un cadre conceptuel dont le but est de comprendre les déterminants des comportements verts discrétionnaires des employés. Diverses études portaient déjà sur les pratiques de management environnemental des entreprises comme déterminant pour ces comportements. De notre côté, nous avons proposé de tester l'influence du système de management environnemental, plus précisément, et non pas l'ensemble des pratiques environnementales. Au cours même de la réalisation de l'étude, la méthode de recherche choisie a également permis d'amener de nouvelles perspectives quant aux facteurs à prendre en compte pour lier les systèmes de management environnemental aux comportements verts discrétionnaires des employés. Ainsi, nous avons proposé, au terme de cette étude, un modèle intégrateur mettant en perspective à la fois les motifs moraux de la justice et le motif instrumental. Nous suggérons également que des facteurs tels que le

sentiment d'efficacité personnel, le soutien organisationnel perçu ou l'importance morale attribuée à l'environnement, influencent la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires. Inspirés des concepts de développement moral (Cropanzano et al., 2003) et d'importance attribuée à l'environnement (Lamm et al., 2013), nous proposons d'utiliser le concept « d'importance morale attribuée à l'environnement » afin d'élargir les recherches portant sur l'influence du développement moral des individus sur leur perception de justice, au domaine d'étude du management environnemental. Nous proposons également d'appliquer les découvertes faites sur le sentiment d'efficacité personnelle et sur le soutien organisationnel perçu à l'analyse de la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires. Ces suggestions pour un nouveau modèle conceptuel permettent d'ouvrir différentes pistes pour la recherche future et a permis d'identifier quels étaient les concepts et théories mobilisés dans d'autres études qui semblaient s'appliquer au cas précis des SMEs et comportements verts discrétionnaires.

### **7.3. Implications managériales de l'étude et recommandations**

Comme mentionné au début de ce mémoire, de plus en plus d'organisations se soucient de leur impact sur l'environnement et mettent en place diverses politiques environnementales telles que des systèmes de management environnemental. Ces derniers leur permettent d'acquérir un avantage compétitif (Daily et al., 2001). Comme le suggère Boiral (2009), les bénéfices liés à cet outil stratégique permettant aux entreprises de contrôler leur impact environnemental dépendraient plus de la mobilisation interne, et donc des comportements discrétionnaires verts des employés, que des certifications ou du suivi des procédures. Il est donc intéressant pour les managers de connaître les déterminants de ces comportements afin de pouvoir éventuellement favoriser leur apparition. Comme proposé dans le cadre conceptuel représenté au graphe 6.2., les résultats observés lors de notre analyse laissent à penser que les employés se distinguent en deux catégories selon qu'ils accordent un haut niveau d'importance morale à l'environnement ou qu'ils soient plus soucieux des bénéfices économiques et personnels qu'ils peuvent retirer du SME ou qu'engendraient les comportements verts discrétionnaires. Afin de motiver la première catégorie d'employés, les entreprises et les organisations auraient intérêt à se soucier de la manière dont les employés perçoivent le SME et l'engagement de l'entreprise. Il serait

favorable que les employés estiment que l'entreprise fait ce qu'elle peut pour l'environnement (que le traitement de celui-ci soit juste) et qu'elle le fait car elle s'en soucie réellement, et non pas pour des raisons fiscales ou financières. Pour la seconde catégorie d'employés, l'accent devrait plutôt être mis sur les bénéfices concrets du SME tels que les économies ou l'attraction de nouveaux clients. Etant donné que ces deux catégories d'employés accordent de l'importance à des signaux différents, il est important que les organisations et les managers réussissent à jouer avec les deux. Ils doivent trouver un juste équilibre concernant le discours qu'ils véhiculent à propos du système de management environnemental afin que les employés puissent à la fois percevoir la démarche de l'entreprise comme une démarche inscrite dans un réel souci de préservation de l'environnement naturel et à la fois percevoir les bénéfices individuels et organisationnels qu'amène la mise en place du SME. De plus, il est également important que les employés pensent être capables d'entreprendre des comportements pro-environnementaux qui ont un impact sur la politique environnementale de leur entreprise ou qui y contribuent. Les managers devraient donc valoriser les comportements verts discrétionnaires des employés en les aidant à percevoir l'impact et l'importance de chaque initiative individuelle.

#### **7.4. Implications sociétales de l'étude et réflexion éthique**

Le réchauffement climatique est un fait incontestable avec lequel nos sociétés doivent composer. Il est donc dans l'intérêt de chacun, et dans l'intérêt de nos successeurs, que le maximum soit fait pour éviter la dégradation de notre planète et les conséquences pour l'homme qui y sont liées. Dans ce contexte particulier, il est bénéfique pour nos sociétés de mieux comprendre les facteurs de succès permettant aux entreprises et organisations d'adopter une démarche plus verte et de contrôler leur impact sur l'environnement. Les études portant sur ces facteurs, tels que les comportements verts discrétionnaires, participent donc à améliorer nos connaissances à ce propos et contribuent, en fin de compte, à la préservation de l'environnement et bénéficient aux générations actuelles et futures. La proposition d'un nouveau modèle à tester lors de recherches futures peut, lui aussi, apporter sa pierre à l'édifice en aidant à ouvrir de nouvelles perspectives pour la recherche portant sur le management environnemental et ainsi aider les managers à favoriser l'apparition de ces comportements au sein de leur organisation.

## 7.5. Limitations et suggestions pour la recherche future

Pour terminer, il est important de rappeler les limites de notre étude.

Premièrement, la méthode de recherche choisie pour mener cette étude limite nos possibilités de confirmer ou d'infirmer de manière statistique nos hypothèses et de généraliser les résultats à l'ensemble de la population. De plus, comme mentionné dans la partie « 4. Méthodologie », un biais de désirabilité sociale ou du participant peuvent avoir eu lieu lors des entretiens qu'il a fallu garder à l'esprit lors de l'analyse de contenu. Cependant, cette méthode a été choisie car elle nous a permis d'analyser le sujet en profondeur et de faire émerger de nouvelles perspectives.

Deuxièmement, les seuls prérequis que nous avons dans le choix de nos sujets étaient qu'ils soient employés dans une organisation ayant mis en place un système de management environnemental. Nos personnes de contact se sont ensuite chargées elles-mêmes de contacter les employés de leur entreprise selon leurs critères. Cela a eu pour conséquences un certain déséquilibre entre certaines entreprises sur le profil des sujets interrogés. Nous avons, par exemple, rencontré des profils aux postes très variés dans certaines entreprises comme Créaset et des profils occupant la même fonction au sein de chez GSK. Ces limites ainsi que les limites mentionnées au point « 6. Discussion sur les résultats et suggestions pour la recherche future » concernant les caractéristiques socio-démographiques, socio-économiques des individus et le contexte organisationnel doivent être pris en compte lors de la lecture de ce mémoire.

Troisièmement, nous avons utilisé les catégories d'OCBEs (*Organizational Citizenship Behaviors for the Environment*) de Boiral (2009) afin de repérer les comportements verts discrétionnaires dans le discours des personnes mais il est intéressant de noter qu'aucun comportement d'engagement éco-civique n'a été repéré. Il faut donc être prudent en proposant notre cadre conceptuel pour des futures recherches concernant les comportements verts discrétionnaires car les facteurs proposés dans ce modèle pourraient ne pas s'appliquer à cette catégorie d'OCBEs.

Malgré ces limites, l'analyse de nos entretiens nous a permis d'amener de nouvelles pistes concernant les déterminants des comportements verts discrétionnaires. Ainsi, comme le suggère notre cadre conceptuel revisité (Graphe 6.2.), nous proposons d'étudier la relation entre SME et comportements verts discrétionnaires des employés en différenciant les employés attribuant un niveau élevé d'importance morale à l'environnement et ceux y attribuant peu d'importance morale. Les premiers formeraient leur jugement en ayant recours aux principes moraux de la justice alors que les seconds utiliseraient plutôt le motif instrumental de la justice. Ces deux processus de perception du SME seraient respectivement influencés par des facteurs tels que le sentiment d'efficacité personnel et le soutien organisationnel perçu, pour les motifs moraux, ou la perception d'un gain économique et financier, pour le motif instrumental.





## 8. Bibliographie

Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 38(4), 933.

AUNEGE : Association des Universités pour l'enseignement Numérique en Economie et Gestion. (n.d.). 1.2. Méthodologie de l'étude qualitative. [http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L2\\_1\\_2\\_methodologie\\_etude\\_qualitative.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L2_1_2_methodologie_etude_qualitative.html) (Consulté le 15/04/2016)

Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84(2), 193-194.

Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. In A. El Akremi, S. Guerrero & J-P. Neveu (Eds), *Comportement organisationnel* (pp. 25-138). Bruxelles : De Boeck & Larcier s.a.

Boiral, O. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87, 221-236

Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015). The Nature of Employees' pro-environmental behaviors. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 12-31). New York : Oxford University Press.

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment : Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109, 431-445.

Christmann, P. & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment : Strategies for international voluntary environmental initiatives. *Academy of Management Executive*, 16(3), 121-122.

Commission Européenne. (n.d). *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans l'UE*. En ligne sur le site Web de la Commission Européenne <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fr>, consulté le 1<sup>er</sup> février 2016.

Créaset. (n.d.). *Eco Friendly*. En ligne <http://www.creaset.com/fr/eco-friendly>. Consulté le 22 mars 2016.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*. 58, 167-174.

Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., Rupp, D. E., & Prehar, C. A. (2004). Accountability for corporate injustice. *Human Resource Management Review*, 14, 107-133.

Cropanzano, R., Goldman, B. & Folger, R. (2003). Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 1019-1024.

Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.

De Moerloose, C. (n.d.). *La conception du travail*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Dunford, B. B., Jackson, C. L., Boss, A. D., Tay, L. & Boss, R. W. (2015). Be fair, your employees are watching : a relational response model of external third party justice. *Personnel Psychology*, 68, 319-320.

Erdogan, B., Bauer, T. N., Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees : Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations*, 68(11), 1669-1691.

European Commission. (2015). *About EMAS*. En ligne [http://ec.europa.eu/environment/emas/about/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/about/index_en.htm).

Fleenor, J. W. (2006). Book Review Section. *Personnel Psychology*, 59(2), 484-487.

Gond, J-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership : An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal Business of Ethics*, 98, 115-132.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104, 4, 364-372.

Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., Mayer, D. M., & Priesemuth, M. (2013). To act out, to withdraw, or to constructively resist ? Employee reactions to supervisor abuse of customers and the moderating role of employee moral identity. *Human Relations*, 66(7), 925-950.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, pp. 79-103.

GlaxoSmithKline. (2015). *Vaccins*. En ligne <http://be.gsk.com/fr/à-propos-de-nous/nos-activités/vaccins/>.

Guerci, M., & Pedrini, M. (2013). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability–driven change – towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.

Institutit international de normalisation. (n.d.a). *ISO 14000 – Management environnemental*.

En ligne sur le site Web de l'ISO <http://www.iso.org/iso/fr/iso14000>, consulté le 2 février 2016.

Institut international de normalisation. (n.d.b). *ISO 14001-2015* [Présentation PowerPoint].

En ligne sur le site Web de l'ISO [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm?="](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm?=) consulté le 2 février 2016.

Institutit international de normalisation. (2015). *ISO 14001:2015(fr), Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*.

En ligne sur le site Web de l'ISO <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:fr>, consulté le 3 février 2016.

Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management : introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99-116.

Kaida, N., & Kaida, K. (2016). Pro-environmental behavior correlates with present and future subjective well-being. *Environment, Development & Sustainability*, 18, 111-127.

Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S., & Ployhartn R. E. (2014). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior : Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*. XX, 1-24.

Lamm, E., Tosti-Kharas, J. & Williams E. G. (2013). Read This Article, but Don't Print It : Organizational Citizenship Behavior Toward the Environement. *Group & Organization Management*. 38(2), 163-197.

Lo, S. H., Peters, G-J. Y. & Kok, G. (2012). Energy-related Behaviors in Office Buildings : A Qualitative Study on Individual and Organisational Determinants. *Applied Psychology : An International Review*, 61(2), 227-249.

Martin's Hotels. (n.d.). *Tomorrow Needs Today*. En ligne <http://www.martinshotels.com/configurator/fr/index/tomorrow-needs-today>,

Consulté le 22 mars 2016.

Nations Unies, (n.d.). *Les données scientifiques*. En ligne sur le portail du système des Nations Unies <http://www.un.org/fr/climatechange/science.shtml>, consulté le 8 mai 2016.

Nation Unies (n.d.). *A propos du sommet*. En ligne sur le site Web du Sommet 2014 <http://www.un.org/climatechange/summit/fr/a-propos/>, consulté le 8 mai 2016.

Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). Employee Green Behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Eds.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* (pp. 85-116). San Francisco : Jossey-Bass.

Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organization citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552–3575.

Ramus, C. A., & Killmer, A. B., (2007). Corporate Greening Through Prosocial Extrarole Behaviours—A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554–570.

Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee «ecoinitiatives» at leading-edge european companies. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.

Rondier, M. (2004). A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33(3), 475-476.

Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66, 895-923.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods For Business Students*. Harlow : Pearson Education.

Service Public Fédéral Belge. (2016). *EMAS et ISO 14001*. En ligne [http://www.belgium.be/fr/environnement/consommation\\_durable/labels\\_ecologiques/emas](http://www.belgium.be/fr/environnement/consommation_durable/labels_ecologiques/emas).

Trucost (2010). *Putting a price on global environmental damage*. En ligne <http://www.trucost.com/news-2010/100/putting-a-price-on-global-environmental-damage>, consulté le 8 mai 2015.

Weaver, S. T., & Ellen, P. S. (2015). Contextualist Inquiry Into Organizational Citizenship : Promoting Recycling Accross Heterogeneous Organizational Actors. *Journal of Business Ethics*. 129. 413-428.