



SYNTHÈSE

DES TRAVAUX DE RECHERCHE

L'IMPACT DES DÉMARCHES ENVIRONNEMENTALES sur la productivité au travail

PRINCIPALES CONCLUSIONS
D'UNE ÉTUDE MENÉE
AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON
DE 4 929 SALARIÉS
D'ENTREPRISES FRANÇAISES



Dr Sanja Pekovic

Chercheuse associée à la chaire
Performance des Organisations
- Université Paris - Dauphine/
groupe AFNOR.



Professeur Magali Delmas
économiste de l'environnement
à l'Institut de l'Environnement
de UCLA.

Existe-t-il un lien direct entre la mise en place de normes environnementales (comme l'ISO 14001) et une productivité accrue des salariés ? Quels sont les leviers qui expliqueraient une augmentation de la productivité dès lors que des normes environ-

nementales sont développées au sein d'une entreprise ?

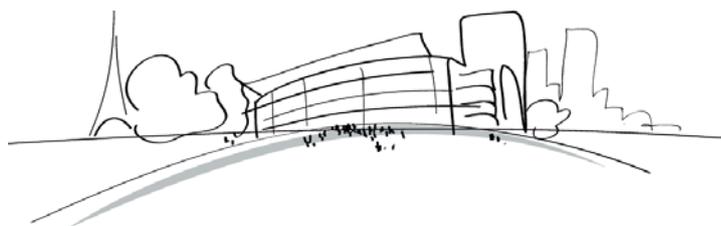
Cette étude est la première à s'intéresser à l'influence de l'engagement environnemental des entreprises sur leur productivité.

**SYNTHÈSE DE L'ARTICLE
M. DELMAS ET S. PEKOVIC,
2012.**

**"Environmental standards
and labor productivity:
Understanding the
mechanisms that sustain
sustainability" Journal of
Organizational Behavior,
DOI: 10.1002/job.1827**

En partenariat avec

afnor
GROUPE



1 | UNE ÉTUDE PIONNIÈRE

Sanja Pekovic et Magali Delmas sont les premières à considérer la relation entre pratiques environnementales d'une entreprise et productivité des salariés.

Alors que la littérature s'intéresse principalement aux avantages environnementaux et financiers liés à l'adoption de normes environnementales (Delmas et Montiel, 2009 ; Barla, 2007 ; Delmas, 2001), seules quelques preuves anecdotiques appuient l'hypothèse selon laquelle les entreprises respectueuses de l'environnement ou les entreprises socialement responsables enregistrent une productivité plus importante ainsi qu'une fidélité et un engagement accrus de leurs salariés (Brekke et Nyborg, 2008 ; Frank, 2003).

Dans leur étude, les deux chercheuses testent plusieurs hypothèses en analysant des données provenant de réponses de 4 929 salariés d'entreprises françaises :

- **HYPOTHÈSE 1 :** les normes environnementales augmentent la productivité des salariés.
- **HYPOTHÈSE 2 :** le lien entre normes environnementales, formation des salariés et productivité des salariés.
- **HYPOTHÈSE 3 :** le lien entre normes environnementales, contacts interpersonnels et productivité des salariés.

Parce que les démarches environnementales sont internationales, les résultats de la recherche sont applicables à l'échelle mondiale. Les normes environnementales considérées sont l'ISO 14001 (norme internationale sur le management de l'environnement) et les labels "commerce équitable" et "agriculture biologique".

2 | AGIR EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT PERMET À UNE ENTREPRISE D'AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ DE SES SALARIÉS

Motivation accrue, développement personnel grâce à un taux de formation supérieur à la moyenne, meilleures relations entre collègues..., l'étude démontre qu'agir en faveur de l'environnement permet également à une entreprise d'améliorer la productivité de ses salariés. L'effet de plus haute productivité provient de l'appréciation des employés pour leur environnement de travail.

Lorsqu'une entreprise fait certifier ses activités selon les exigences de la norme ISO 14001, ses salariés sont formés à l'engagement environnemental de l'organisation, ce qui les conduit à travailler ensemble, avec d'autres services, pour réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement.

Cette démarche contribue au développement de leur sentiment d'appartenance à l'égard de leur entreprise. Elle constitue une réponse aux attentes, de plus en

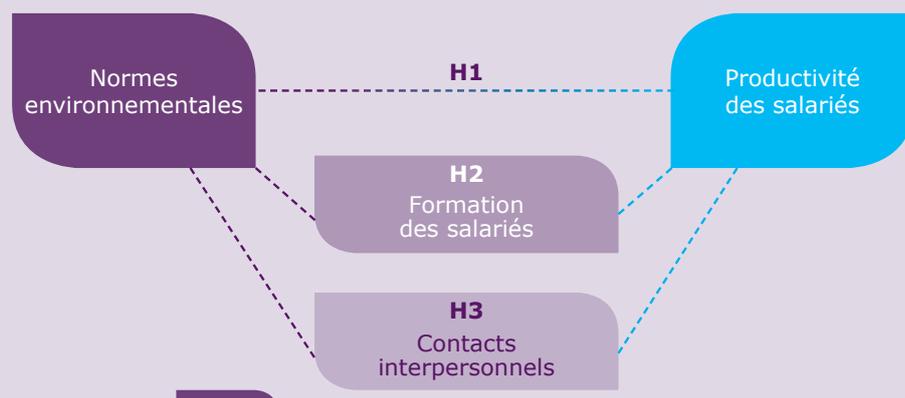
plus croissantes, des salariés qui veulent avoir, par leur travail, une influence positive sur le monde qui les entoure.

3 | DES INTERACTIONS VERTUEUSES ENTRE SALARIÉS ET MANAGERS

Il s'agit là d'une preuve scientifique de la démarche vertueuse induite par l'utilisation des normes environnementales. La certification de système de management ISO 14001 peut donc être utilisée par les managers pour améliorer la productivité de leurs équipes. Pour les demandeurs d'emplois, les engagements environnementaux d'une entreprise peuvent également être perçus comme des indicateurs d'un meilleur environnement de travail.

L'adoption des normes environnementales induit des changements organisationnels, qui améliorent les pratiques de travail et peuvent créer des interactions positives entre l'organisation et ses salariés. Les décideurs publics et les partisans des normes volontaires peuvent mettre l'accent sur ces avantages afin d'encourager les entreprises à adopter les normes environnementales.

LIENS ENTRE NORMES ENVIRONNEMENTALES, FORMATION, CONTACTS INTERPERSONNELS ET PRODUCTIVITÉ DES SALARIÉS



DÉFINITION

PRODUCTIVITÉ

La productivité de chaque entreprise est déterminée en divisant sa valeur ajoutée par le nombre de ses employés, obtenant ainsi la productivité moyenne par employé pour chaque entreprise.

TABLEAU 1

ESTIMATIONS PAR TRIPLES MOINDRES CARRÉS DE L'EFFET DES NORMES ENVIRONNEMENTALES ET DE LA FORMATION SUR LA PRODUCTIVITÉ DES SALARIÉS

VARIABLES	NORMES ENVIRONNEMENTALES (1)	FORMATION (2)	PRODUCTIVITÉ (3)
Normes environnementales		4,04***	0,61*
		(1,56)	(0,36)
Formation	- 0,04		0,16***
Constante	0,11	2,94***	2,79**
	(0,11)	(0,54)	(0,20)
F statistic	43,14	16,92	30,65
P	0,00	0,00	0,00
Nombre d'observations	4,929	4,929	4,929

DÉCRYPTAGE

Les entreprises qui adoptent des normes environnementales telles que l'ISO 14001 ont des employés 16 % plus productifs que celles qui s'en affranchissent quand on prend en compte la formation.

NOTE : (*), (**) et (***) indiquent la significativité des paramètres à 10, 5 et 1 %, respectivement.

TABLEAU 2

ESTIMATIONS PAR TRIPLES MOINDRES CARRÉS DE L'EFFET DES NORMES ENVIRONNEMENTALES ET DES CONTACTS INTERPERSONNELS SUR LA PRODUCTIVITÉ DES SALARIÉS

VARIABLES	NORMES ENVIRONNEMENTALES (1)	CONTACT INTER-PERSONNELS (2)	PRODUCTIVITÉ (3)
Normes environnementales		1,98*	0,82***
		(1,12)	(0,37)
Contacts interpersonnels	- 0,05		0,21***
Constante	0,23	4,80**	2,24***
	(0,22)	(0,39)	(0,45)
F statistic	44,53	64,34	26,09
P	0,00	0,00	0,00
Nombre d'observations	4,929	4,929	4,929

DÉCRYPTAGE

Les entreprises qui adoptent des normes environnementales telles que l'ISO 14001 ont des employés 21% plus productifs que celles qui s'en affranchissent quand on prend en compte le niveau des contacts interpersonnels.

NOTE : (*), (**) et (***) indiquent la significativité des paramètres à 10, 5 et 1 %, respectivement.



À PROPOS DE LA CHAIRE

« Performance des organisations »

COMITÉ DE PILOTAGE DE LA CHAIRE

Sous la direction scientifique de **Sylvie Rolland**, *Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine*, le comité de pilotage de la chaire se compose de :

Nicolas Berland, *Professeur à l'Université Paris-Dauphine ;*

Aline de Salinelles,
Directrice de la Fondation Dauphine ;

Vincent Gillet,

Didier Lagarde,

Anne-Laure Mauduit,

Nathalie Lochet, *du Groupe AFNOR.*

La chaire « Performance des organisations » a été créée en 2012 par l'Université Paris-Dauphine et le Groupe AFNOR. Elle réunit douze chercheurs et quatre doctorants/étudiants qui ont pour objectif de mesurer l'impact des systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001...) sur le fonctionnement d'une organisation (entreprises, administrations publiques, organisations non gouvernementales, associations...) et ses performances.

Née de l'initiative du Groupe AFNOR - *groupe international au service de l'intérêt général et du développement économique qui conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes, sources de progrès et de confiance* - et de l'université Paris-Dauphine - *Grand Etablissement d'enseignement supérieur exerçant des activités de formation et de recherche dans le champ des sciences des organisations et de la décision* -, la chaire « Performance des organisations » est abritée par

la Fondation Partenariale Paris-Dauphine qui a pour objectifs d'ouvrir l'université à tous les talents et de former des managers libres et responsables.

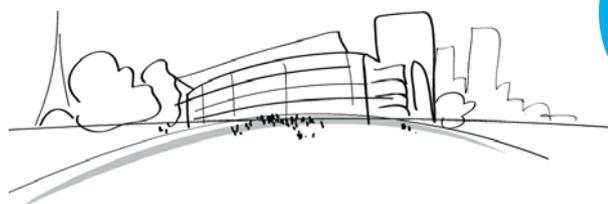
La chaire « Performance des organisations » se positionne comme un laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, administrations publiques, organisations gouvernementales ou non gouvernementales.

La chaire publie des documents à caractère académique au niveau international, et veille à la publication régulière de synthèses vulgarisées à destination des praticiens qui mettent en œuvre les systèmes de management au quotidien dans les organisations.

En collaboration avec



Téléchargez
le Cahier
de recherche
sur



www.fondation.dauphine.fr