

La dimension sociale d'un programme écologique : le cas d'ICI ON RECYCLE!

Corinne Gendron et Lysiane Roch
Avec la collaboration de Ny Aina Harimanana
Randriamanga

Corinne Gendron est professeure au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Elle est aussi titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Lysiane Roch était, jusqu'en juin 2012, coordonnatrice de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Les cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 10-2012

La dimension sociale d'un programme écologique : le cas de ICI ON RECYCLE!

Par *Corinne Gendron*

ISBN 978-2-923324-28-9
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012



École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
<http://www.crsdd.uqam.ca>

Remerciements

Ce projet de recherche a pu être réalisé grâce à un partenariat avec RECYC-QUÉBEC. Nous tenons à remercier les ICI et les organismes d'accompagnement pour le temps qu'elles ont accepté de nous accorder. Sans leur participation, la réalisation de cette étude n'aurait pu être possible.

Résumé

Cette étude exploratoire identifie et documente les bénéfices sociaux potentiels d'un programme écologique de gestion des matières résiduelles, soit le programme ICI ON RECYCLE! de RECYC-QUÉBEC. L'objectif de l'étude consistait à recenser, pour des organisations ayant implanté le programme, l'ensemble des bénéfices identifiés par certains employés. Les bénéfices sociaux ont été identifiés à partir de quatre grandes catégories : la gouvernance, les pratiques organisationnelles, les relations et conditions de travail et les retombées économiques. De l'ensemble des bénéfices identifiés, on peut en retenir cinq qui illustrent bien le potentiel du programme à générer des impacts positifs non seulement sur l'environnement, mais sur les dimensions sociales des organisations dans lesquelles il est implanté : motivation des employés et responsabilités, meilleure gouvernance, rayonnement, économie et amélioration de la production

Les résultats de cette étude démontrent que le succès et les bénéfices sociaux associés au programme sont tributaires de facteurs en amont de son implantation. Parmi les facteurs possiblement impliqués, notons le mode de gestion et la place de la gestion environnementale au sein de la gouvernance de l'entreprise. De plus, les bénéfices observés sont rarement exclusifs au programme ICI ON RECYCLE! La plupart du temps, le programme s'insère dans un engagement plus large de l'organisation vis-à-vis de la récupération ou de l'environnement, si bien que les bénéfices relèvent bien souvent de l'ensemble des mesures prises dans cette mouvance.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Gestion des matières résiduelles : bénéfices environnementaux	2
1.2 Bénéfices sociaux de la gestion des matières résiduelles	3
1.3 Question de recherche	4
2. Le programme ICI ON RECYCLE! de RECYC-QUÉBEC	5
3. Cadre méthodologique	9
3.1 Choix des organisations	9
3.2 Réalisation du guide d'entretien	10
3.3 Déroulement des entretiens	11
4. Analyse documentaire	15
4.1 Une meilleure gouvernance	16
4.2 De meilleures relations et conditions de travail	17
4.3 De plus importantes retombées économiques	18
4.4 Une plus grande responsabilité en regard des produits et services	20
4.5 Une influence en matière de consommation responsable	20
5. Résultats	23
5.1 Gouvernance	23
5.2 L'impact du programme sur les pratiques organisationnelles	29
5.3 Relations et conditions de travail	31

5.4. Retombées économiques _____	37
5. Conclusion _____	43
Bibliographie _____	47

1. Introduction

La dégradation de l'environnement et l'urgence d'agir pour renverser cette tendance sont de plus en plus reconnus. De 2001 à 2005, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a réalisé une importante étude sur l'état des écosystèmes et ses conséquences pour l'être humain. Ses conclusions sont alarmantes. Les transformations des écosystèmes survenues au cours des dernières années sont les plus importantes et rapides qui soient jamais survenues dans l'histoire humaine. Il en résulte une importante perte de diversité biologique, en partie irréversible. Près de 60% des écosystèmes étudiés par le PNUE sont dégradés ou utilisés d'une manière non soutenable.

Le traitement des déchets fait partie des enjeux identifiés par le PNUE. Selon le rapport de l'organisation (2005), de façon générale, les problèmes associés aux déchets et aux contaminants sont en croissance dans le monde. Une mauvaise gestion des déchets peut entraîner des conséquences négatives sur la santé humaine, des pertes économiques, des pertes de valeur esthétique et peut porter atteinte aux écosystèmes et à la diversité biologique (PNUE, 2005).

La gestion des déchets est au cœur des stratégies de développement durable. La réduction de la production de déchets et un traitement plus écologique des matières résiduelles sont d'ailleurs mentionnés à plusieurs reprises dans *Action 21* (PNUE, 1992)¹. Le chapitre 21 porte plus spécifiquement sur la gestion des déchets solides et propose un cadre d'action comprenant quatre domaines d'activités, soit la réduction des déchets, la maximisation de la réutilisation et du recyclage, la promotion du traitement et de l'élimination

¹ C'est notamment le cas au chapitre 4 (Modifications au mode de consommation) et au chapitre 7 (promotion d'un modèle viable d'établissements humains).

écologiquement rationnelles des déchets ainsi que l'étendue des services en matière de déchets.

1.1 Gestion des matières résiduelles : bénéfiques environnementaux

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux bénéfices environnementaux de la gestion des matières résiduelles. Leurs études font ressortir des impacts sur l'environnement le plus souvent positifs, et ce à différents niveaux.

Selon l'UNEP (2010), le secteur de la gestion des déchets offre des opportunités de réductions importantes d'émissions de gaz à effet de serre. Même si peu de gaz à effets de serre sont émis dans ce secteur d'activités, la réduction et réutilisation des déchets permettraient de réduire les émissions dans tous les autres secteurs de l'économie. Les bénéfices en matière de changements climatiques résulteraient notamment d'une réduction des émissions associées au site d'enfouissement, à l'extraction des matières premières et à leur transformation, etc. Toujours selon l'UNEP (2010), les bénéfices qu'on peut tirer de la réduction des déchets et du recyclage dépassent, de loin, ceux de toute technologie de traitement des déchets. Cette conclusion vaut même pour les technologies qui permettent de récupérer l'énergie.

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question de la gestion des matières résiduelles à partir de l'analyse du cycle de vie. Selon Cleary (2009), ces études incluent généralement les impacts sur les changements climatiques, le potentiel d'acidification, l'eutrophisation des eaux de surface et la consommation de ressources.

Dans une importante revue de littérature, Valerio (2010) a étudié un grand nombre d'analyses du cycle de vie de la gestion des matières résiduelles, plus particulièrement en ce qui concerne le recyclage, le traitement biologique et l'incinération. Il conclut que plusieurs de ces études démontrent que les bénéfices écologiques les plus importants sont obtenus avec une

combinaison de recyclage et de traitement biologique – si le compost ainsi obtenu est utilisé en agriculture.

1.2 Bénéfices sociaux de la gestion des matières résiduelles

La gestion des matières résiduelles fait souvent partie des pratiques de responsabilité sociale des organisations. Notons d'ailleurs que les lignes directrices pour le développement durable du Global reporting initiative comprennent la question de la gestion des déchets, tout comme dans la norme ISO 26 000.

Au-delà des bénéfices environnementaux de l'adoption de meilleures pratiques de gestion des matières résiduelles, peu d'études se sont penchées sur les retombées que ces pratiques pourraient avoir sur d'autres dimensions de la responsabilité sociale des organisations.

Certaines études se sont penchées sur les retombées économiques de différents scénarios de gestion des matières résiduelles. Massarutto et al. (2011), par exemple, ont évalué les coûts et bénéfices de différents scénarios. Lavee (2007) étudie pour sa part l'efficacité du recyclage en termes économiques et ses résultats montrent que les municipalités qui adoptent le recyclage peuvent réduire leurs coûts directs de 11% en moyenne. Notons toutefois que ces études se situaient à l'échelle des municipalités, et non des organisations.

La gestion responsable des matières résiduelles peut-elle avoir des bénéfices sociaux, tels que de meilleures relations et conditions de travail, une meilleure gouvernance, des retombées économiques ou une influence en matière de consommation responsable? Des études réalisées dans d'autres secteurs montrent que l'adoption de politiques et pratiques environnementales au sein d'organisations peut engendrer des bénéfices sociaux.

Certains chercheurs se sont par exemple intéressés au lien entre l'adoption de pratiques de responsabilité sociale et de développement durable et la gestion des ressources humaines. Backhaus et al. (2002) ont constaté que la responsabilité sociale des organisations peut attirer les chercheurs d'emploi. La

dimension environnementale fait d'ailleurs partie des trois dimensions de la responsabilité sociale ayant le plus grand potentiel en matière de recrutement de nouveaux employés. Greening et Turban (2000) relèvent eux aussi dans leur étude que la responsabilité sociale a une influence positive sur le recrutement. Vitaliano (2010), pour sa part, conclut à un lien positif entre la responsabilité sociale des entreprises et le maintien en emploi.

D'autres études se sont penchées sur l'impact de la responsabilité sociale sur les consommateurs et sur la performance économique de l'organisation. Loureiro et al. (2012) ont étudié le cas de l'industrie automobile au Portugal. Leurs résultats montrent que non seulement la responsabilité sociale a permis de réduire les coûts directs et la productivité, mais qu'elle a aussi contribué à indirectement à augmenter la performance financière en favorisant une plus grande satisfaction des consommateurs. Iraldo et al (2009), quant à eux, ont relevé des impacts positifs de l'adoption d'un système de gestion environnementale sur l'innovation technique et organisationnelle, mais n'ont pas constaté d'impacts significatifs en termes de productivité des ressources ou de performance boursière.

1.3 Question de recherche

Dans cette étude, nous chercherons à connaître les bénéfices sociaux potentiels de l'adoption de pratiques de gestion de matières résiduelles responsables par les organisations. Notre étude portera plus spécifiquement sur le cas du programme ICI ON RECYCLE!, un programme lancé par RECYC-QUÉBEC en 2003.

2. Le programme ICI ON RECYCLE! de RECYC-QUÉBEC

Notre étude se penche plus spécifiquement sur le programme ICI ON RECYCLE! mis en place par la société québécoise de récupération et de recyclage RECYC-QUÉBEC.

Le programme ICI ON RECYCLE!, instauré par la société d'État RECYC-QUÉBEC, fait suite à un engagement du gouvernement du Québec dans sa Politique québécoise de gestion des matières résiduelles 1998-2008. Le but de ce programme est d'offrir une reconnaissance aux ICI (industries, commerces, institutions) pour le travail qu'elles effectuent en matière de gestion responsable des matières résiduelles, selon le principe des 3RV. Il offre aux établissements participants une reconnaissance officielle, des outils d'accompagnement et une visibilité.

Lancé en 2003, le programme a été évalué en 2006 dans le but de mesurer son impact environnemental, économique et social et identifier des améliorations possibles. À la suite de cette étude, RECYC-QUÉBEC a lancé en 2007 une nouvelle formule. Une des principales innovations a consisté en la création de trois niveaux de participation. Les établissements peuvent maintenant adhérer à l'un ou l'autre de ces trois niveaux, elles doivent pour cela satisfaire aux exigences prescrites par le niveau de participation visé :

Niveau 1 - Engagement : Prendre connaissance de la Politique, identifier des matières résiduelles générées, mettre en place des mesures de gestion des matières résiduelles visées par la Politique selon le principe des 3RV, communiquer cet engagement aux employés et sensibiliser les employés à la Politique ;

Niveau 2 - Mise en oeuvre : Mettre en oeuvre cinq mesures de réduction et/ou de réemploi pour au moins trois catégories de matières, mettre en oeuvre des mesures de recyclage et/ou valorisation pour au moins

trois catégories de matières et réaliser au moins trois activités de formation et/ou de sensibilisation auprès du personnel et/ou de la clientèle ;

Niveau 3 - Performance : Atteindre les exigences du niveau 2 et atteindre un taux de mise en valeur de 80% des matières résiduelles potentiellement valorisables (selon les exigences d'avant 2012).

En plus de ces trois niveaux, une mention spéciale de réduction à la source a aussi été prévue de façon à éviter de pénaliser les établissements qui privilégient la réduction à la source et le réemploi dans leur gestion des matières résiduelles.

Le programme offre différentes mesures de visibilité qui varient selon le niveau de participation. Parmi ces mesures, on compte les déclarations d'engagement, les attestations de performance, la diffusion sur le site Internet de RECYC-QUÉBEC de la liste d'établissements engagés, la diffusion dans les médias, les outils promotionnels, les événements et les fiches-synthèses d'établissements attestés.

La promotion du programme ICI ON RECYCLE ! s'effectue en partenariat avec le Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ) et les différents Conseils régionaux de l'environnement (CRE). RECYC-QUÉBEC met à la disposition des établissements intéressés différents outils d'accompagnement, dont un dépliant d'information, un Cheminement type d'un établissement vers l'Attestation de performance et différents outils d'information et de sensibilisation.

Entre 2003 et 2007, 54 établissements ont adhéré à ICI ON RECYCLE ! À la suite de l'introduction des trois niveaux, ce nombre a grimpé à 799 en 2008. En 2011, on compte 914 établissements inscrits au niveau 1 - Engagement, 390 au niveau 2 – Mise en oeuvre et 281 au niveau 3 - Performance. Selon une étude réalisée à l'interne, les établissements attestés au niveau 3 ont récupéré plus de 86% des matières générées par leurs

activités en 2010, alors que ce taux pour les ICI est de 47% à l'échelle provinciale.

3. Cadre méthodologique

L'objectif de cette étude exploratoire est d'identifier et de documenter les dimensions sociales du programme ICI ON RECYCLE! Elle n'a pas la prétention de les évaluer et d'en mesurer le degré de diffusion auprès des organisations. Elle est basée principalement sur la réalisation d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de représentants de RECYC-QUÉBEC, d'ICI participant au programme et d'organisations qui font de l'accompagnement auprès des ICI. La documentation disponible relative au programme et aux organisations participantes a aussi été utilisée comme source d'informations secondaires. Compte tenu du nombre d'établissements rencontrés, cette étude se veut exploratoire.

3.1 Choix des organisations

C'est RECYC-QUÉBEC qui a décidé des critères en fonction desquels a été construit l'échantillon d'organisations rencontrées. L'équipe de RECYC-QUÉBEC a privilégié des établissements attestés au niveau 3, ou encore des groupes dans lesquels au moins un établissement avait atteint ce niveau. Elle a ciblé neuf organisations différentes de par leur taille et leur secteur d'activités. La plupart d'entre elles étaient situées dans la région métropolitaine mais quelques unes se situaient aussi en Estrie. L'équipe de RECYC-QUÉBEC nous a fourni une liste de personnes à rencontrer ou à contacter pour organiser les entretiens. Toutes les organisations contactées ont accepté de participer à l'étude.

Nous avons demandé à rencontrer trois personnes par organisation. Dans certains cas, des empêchements ou des limites de disponibilités nous ont permis d'en rencontrer seulement deux, dans un cas nous en avons rencontré quatre. Afin d'orienter le choix des personnes à rencontrer, nous avons formulé les demandes suivantes :

- Que toutes ou au moins la plupart des personnes rencontrées aient été en poste avant la mise en place du programme et soient ainsi à même d'en voir les effets;
- Que les personnes rencontrées n'aient pas toutes la même position hiérarchique (ex : un directeur et deux employés);
- Et que les personnes rencontrées n'aient pas toutes le même niveau d'implication dans le programme (ex : un employé impliqué dans le comité environnement et un qui ne l'est pas).

Bien que nous ayons dû nous adapter aux contraintes des organisations participantes, ces critères ont pu être respectés dans la plupart des cas. Notons que dans certains cas, les personnes rencontrées venaient toutes du même établissement, alors que dans d'autres, elles venaient d'établissements différents mais appartenant à un même groupe. Cela explique pourquoi quelques entretiens ont été réalisés avec des personnes provenant d'établissements attestés niveau 2.

En plus des neuf organisations qui ont participé à l'étude, RECYC-QUÉBEC nous a référé à trois organisations qui font de l'accompagnement auprès d'un certain nombre d'ICI pour l'atteinte du niveau 3 - Performance. Ces trois organisations ont aussi accepté l'entretien. Dans ce cas-ci, un seul entretien a été réalisé par organisation.

Enfin, nous avons rencontré un gestionnaire de programme et la direction de RECYC-QUÉBEC.

3.2 Réalisation du guide d'entretien

Le guide d'entretien a été réalisé sur la base de l'analyse documentaire et l'identification des thèmes clefs approuvées par RECYC-QUÉBEC à l'été 2011. Pour chacun des thèmes retenus, des questions ont été formulées. Des sous-questions ont aussi été prévues pour couvrir des sous-thèmes dans le cas où les personnes rencontrées ne les aborderaient pas d'elles-mêmes.

Un premier guide a été préparé pour les entretiens avec les représentants de RECYC-QUÉBEC. Ce guide comportait non seulement des questions sur chacun des thèmes clefs ciblés dans l'analyse de l'été 2011, mais aussi des questions plus générales sur le programme et son évolution depuis qu'Hélène Gervais a réalisé une étude sur celui-ci en 2006. Ce guide, particulièrement long, visait à couvrir un grand éventail de déclinaisons possibles des thèmes clefs et d'ainsi servir à épurer et préciser le guide d'entretien destiné aux ICI et aux accompagnateurs.

À la suite de l'entretien réalisé avec le gestionnaire de programme, certains sous-thèmes ont été davantage développés tandis que d'autres ont été retirés. Dans le thème de la gouvernance, par exemple, les sous-questions sur la place des groupes sous-représentés et sur les parties prenantes ont été retirées, alors que celles sur les pratiques de développement durable ont été davantage développées. Notons que les questions pour chaque thème étant assez générales, les personnes rencontrées conservaient la possibilité d'aborder ces sous-thèmes précis s'ils le souhaitaient, mais que nous n'allions y revenir si elles ne le faisaient pas d'emblée. Le guide d'entretien a alors été soumis à RECYC-QUÉBEC pour approbation. Une fois cette approbation obtenue, nous avons rencontré la p.d.g. de RECYC-QUÉBEC, madame Ginette Bureau. L'entretien avec elle nous a incité à inverser l'ordre des thèmes de façon à commencer par ceux sur lesquels elle avait le plus insisté lors de l'entretien et terminer par ceux qui semblaient moins importants (questionnaire final en annexe 1).

3.3 Déroulement des entretiens

L'entretien avec le gestionnaire de programme a duré plus d'une heure. Cet entretien devait être assez complet puisqu'il allait servir à l'élaboration du guide d'entretien pour les ICI. L'entretien avec la direction de RECYC-QUÉBEC n'a duré qu'une dizaine de minutes en raison d'un imprévu, mais a pu permettre de faire ressortir plusieurs éléments en raison de son rythme rapide. Ces

deux entretiens ont été réalisés dans les locaux de RECYC-QUÉBEC.

Les entretiens avec les ICI ont été réalisés pour la plupart dans les établissements attestés, mais certains ont dû être réalisés par téléphone en raison de contraintes financières ou de disponibilités. La durée prévue était de 30 à 45 minutes et a été respectée dans la plupart des cas. Deux personnes n'avaient qu'une quinzaine de minutes à nous offrir, et nous avons dû pour celles-ci adapter le guide d'entretien.

Les entretiens avec les organisations faisant de l'accompagnement d'ICI ont aussi duré de 30 à 45 minutes. Ils ont tous été réalisés par téléphone.

Nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés. Une première question était posée, puis, selon la réponse, nous allions chercher des éléments de précision ou explorer d'autres dimensions du sujet traité par des sous-questions. L'ordre des questions a parfois été modifié et des questions ont été rajoutées de façon à contrevérifier certaines hypothèses. Notons par exemple que plusieurs participants confondaient les bénéfices du programme ICI ON RECYCLE! et les bénéfices de leur programme de gestion écologique des déchets. Des questions ont alors été ajoutées de façon à clarifier le lien qu'ils voyaient, ou non, entre les deux.

L'ordre et le choix des questions pouvaient amener les participants à réfléchir et entrevoir des bénéfices auxquels ils ne pensaient pas a priori. Certains participants découvraient même des bénéfices sociaux du programme en cours d'entrevue et nous le faisaient remarquer. Ce phénomène était prévu et souhaité, car les entretiens ne visaient pas à obtenir un portrait précis des perceptions des bénéfices par les employés et dirigeants des ICI, mais plutôt à documenter les bénéfices réels que le programme peut avoir et les observations et réflexions que les membres peuvent faire sur ceux-ci.

3.4 Analyse

Le contenu des entretiens a été traité par thème. Nous avons produit une synthèse par organisation. Ces synthèses regroupent, pour chaque thème, l'ensemble des éléments qui sont ressortis dans les différents entretiens réalisés dans cette organisation. Le même processus a été utilisé pour produire les synthèses des entretiens avec les représentants de RECYC-QUÉBEC et des organisations offrant de l'accompagnement aux ICI. Dans ces cas-là toutefois, une synthèse a été produite pour chaque entretien. Le contenu des discussions informelles qui ont eu lieu avant ou après les entretiens, par exemple dans le cadre d'une visite des installations, a aussi été traité dans les synthèses. Ces synthèses ont été regroupées dans un document remis à RECYC-QUÉBEC en février 2012.

Les synthèses ont été complétées à partir des données obtenues sur le site Internet des ICI ainsi que sur le portail de RECYC-QUÉBEC.

Elles ont ensuite fait l'objet d'une analyse dont le résultat est présenté à la section suivante.

4. Analyse documentaire

L'adoption d'une démarche de développement durable et de responsabilité sociale, en plus de contribuer à la protection de l'environnement, peut générer de multiples bénéfices sociaux pour l'entreprise, les employés, les consommateurs et usagers, la communauté et la société en général.

En nous basant sur une lecture d'ISO 26 000 et du Global Reporting Initiative, nous avons identifié différents bénéfices sociaux susceptibles d'être apportés par la mise en place d'un programme de responsabilité sociale et de développement durable. Ces bénéfices peuvent être de différents ordres :

- Meilleure gouvernance;
- Respect et promotion des droits humains;
- Amélioration des relations et conditions de travail;
- Retombées économiques;
- Amélioration de la responsabilité en regard des produits et services;
- Influence en matière de consommation responsable;
- Retombées pour la communauté et participation au développement local;
- Amélioration des relations avec la communauté avoisinante;
- Amélioration de la santé et sécurité des travailleurs et/ou des consommateurs;
- Meilleurs rapports de genre;
- Diminution des pratiques de concurrence déloyales et de corruption;
- Retombées en matière de santé publique.

En tenant compte des composantes de chacun de ces bénéfices, nous avons analysé les documents relatifs au programme ICI ON RECYCLE! et avons fait ressortir les liens potentiels entre les différents éléments du programme et chacun de ces bénéfices.

Cette analyse nous a permis d'identifier cinq catégories de bénéfices avec lesquels nous pouvons entrevoir plusieurs liens

avec le programme ICI ON RECYCLE! Pour chacun de ces cinq thèmes, nous décrivons son importance sociale, ses composantes et ses liens potentiels avec le programme ICI ON RECYCLE!

Il est important de noter que les autres thèmes pourraient aussi être étudiés. Il serait ainsi possible, par exemple, de documenter l'impact du programme ICI ON RECYCLE! sur le respect et la promotion des droits humains des entreprises participantes, notamment en ce qui concerne le droit au travail. Il serait aussi possible d'analyser les retombées du programme pour la communauté et les impacts de ce programme sur la participation des ICI au développement local.

4.1 Une meilleure gouvernance

La gouvernance constitue une dimension centrale et transversale de toute démarche de responsabilité sociale. Comme le précise ISO 26000, la gouvernance «présente la particularité d'être, à la fois, une question centrale qui suscite des actions de la part des organisations, et un moyen d'augmenter la capacité desdites organisations à se comporter de manière responsable vis-à-vis des autres questions centrales» (ISO 26000, 2009 : 26). L'instauration d'un programme, si elle entraîne des améliorations sur le plan de la gouvernance, pourrait donc avoir des répercussions indirectes sur la performance de l'organisation en matière de responsabilité sociale, et ce dans toutes les sphères, y compris celles qui ne sont pas initialement concernées par le programme.

La gouvernance comprend la mise en place de structures et processus de décision nécessaires à l'atteinte des principes et pratiques de responsabilité sociale, parmi lesquels on compte par exemple la redevabilité et la transparence. Plusieurs de ces structures et processus pourraient potentiellement s'appliquer à ICI ON RECYCLE!, dont celles qui permettent de :

- Développer des stratégies, des objectifs et des cibles reflétant son engagement dans la responsabilité sociétale;
- De démontrer l'engagement et la redevabilité de la direction
- D'encourager la participation effective des employés;
- De conserver une trace de la mise en oeuvre des décisions.

ICI ON RECYCLE! propose en effet une démarche qui comprend des objectifs précis, un engagement de la direction, la participation des employés et la conservation de traces des actions et résultats, en particulier au niveau 3 - Performance avec le diagnostic du milieu, le plan de gestion des matières résiduelles et les autres démarches proposées. Il est possible que ces façons de faire puissent faciliter ultérieurement l'adoption de d'autres mesures ou politiques en responsabilité sociale, en particulier pour les organisations qui sont peu avancées à ce niveau. Il serait donc intéressant de documenter l'apport du programme ICI ON RECYCLE! au développement des compétences en matière de responsabilité sociale et à la mise en place de structures et processus propices à une amélioration de la performance sociale des organisations participantes.

4.2 De meilleures relations et conditions de travail

L'amélioration des relations et conditions de travail constitue un autre bénéfice potentiel du programme ICI ON RECYCLE! L'évaluation de 2006 avait déjà démontré que la principale contribution du programme était de reconnaître les efforts des employés et de la direction (Gervais, 2006). La qualité des relations et conditions de travail, un des thèmes centraux d'ISO 26000, est susceptible d'entraîner des bénéfices à plusieurs niveaux. Au niveau de l'organisation, elles peuvent favoriser la motivation, l'engagement, la loyauté et la productivité des employés. Elles peuvent aussi augmenter la capacité de l'organisation à attirer et retenir ses salariés. Sur le plan social,

l'emploi joue un rôle majeur dans l'accomplissement personnel ainsi que dans l'amélioration du niveau de vie.

Une des composantes importantes des relations et conditions de travail est le développement du capital humain, qui «englobe le processus qui consiste à élargir le choix des personnes en développant leurs capacités, permettant ainsi aux femmes et aux hommes d'avoir une vie longue et saine, d'être bien informés et d'avoir un niveau de vie décent» (ISO 26000, 2009 : 49). Pour atteindre cet objectif, un des moyens consiste à mettre à profit les initiatives en milieu de travail pour améliorer les capacités et l'employabilité des personnes. Puisque le programme ICI ON RECYCLE! fait appel à la mobilisation des employés, il est possible qu'il apporte une telle contribution en matière de développement du capital humain.

4.3 De plus importantes retombées économiques

«La dimension économique du développement durable concerne les impacts que l'organisation peut avoir sur les conditions économiques de ses parties prenantes et sur les systèmes économiques aux niveaux local, national et mondial» (GRI, 2000-2006a : 25). Selon le GRI, cette dimension économique comprend la performance financière, la présence sur les marchés et les impacts économiques indirects. La bonne santé économique de l'entreprise aura à son tour des répercussions sociales, que ce soit par la création d'emploi ou le paiement de taxes et impôts.

L'adoption de mesures de développement durable et de responsabilité sociale peut donner à une organisation un avantage concurrentiel et améliorer sa compétitivité (ISO 26000, 2009). Elle peut améliorer la réputation de l'organisation et sa capacité à retenir ses clients et utilisateurs, favoriser l'accès au financement et à l'obtention du capital, réduire les coûts de fonctionnement et d'exploitation des ressources et contribuer à consolider et développer des marchés (ISO 26000, 2009; MDEIE). En ce qui concerne la réputation, il est intéressant de noter que le fait de participer à des programmes indépendants -

comme l'est ICI ON RECYCLE! -, qui comprennent des engagements, des actions adaptées, une évaluation de la performance et un processus de vérification rigoureux et responsable, contribue à améliorer la crédibilité d'une organisation en matière de responsabilité sociale (ISO 26000, 2009).

Lors de l'évaluation réalisée en 2006, le programme ne montrait pas de bénéfice économique en termes d'augmentation du chiffre d'affaires ou de la clientèle. Pourtant, les entretiens ont fait ressortir plusieurs impacts positifs du programme qui pourraient éventuellement avoir des impacts économiques, plus particulièrement la reconnaissance et la visibilité à l'externe ainsi que l'intérêt et la satisfaction de la clientèle. Le contexte a beaucoup changé depuis 2006, ce qui pourrait éventuellement affecter les retombées économiques du programme. Le passage de 54 à plus de 1000 établissements attestés change considérablement la donne. En effet, ce nombre d'établissement inscrits témoigne possiblement d'une plus grande connaissance du programme et peut contribuer à le faire connaître auprès des clients, des investisseurs et des autres organisations. Une plus grande connaissance du programme pourrait à son tour accroître l'impact de la reconnaissance d'un établissement sur sa réputation, son accès au financement, au développement des marchés et sur d'autres enjeux économiques. De plus, alors que le programme s'adressait principalement à des organisations déjà très avancées en matière de gestion des matières résiduelle en 2006, le portait a peut-être changé avec l'introduction des deux autres niveaux. On pourrait ainsi s'attendre à voir des économies au niveau des coûts de fonctionnement qu'il n'était pas possible de constater en 2006 puisque, comme le souligne Gervais (2006 : 87), la contribution du programme «à l'augmentation du taux de mise en valeur dans le secteur ICI [...] est plutôt faible». Il est enfin possible que certains impacts n'apparaissent qu'à long terme. Dans ce cas, une analyse des retombées économiques en 2011 pourrait donner des résultats

différents de ceux de 2006, puisque plusieurs établissements ont expérimenté le programme pendant une plus longue période.

4.4 Une plus grande responsabilité en regard des produits et services

Par les produits et services qu'elles proposent, ainsi que par les informations qu'elles fournissent sur ceux-ci, les organisations peuvent apporter une contribution importante à la consommation et au développement durable (ISO 26000, 2009). Selon le GRI (2000-2006b : 5), «il est nécessaire qu'une information facile d'accès et pertinente sur les impacts (positifs et négatifs) des produits et des services sur le développement durable soit mise à la disposition des consommateurs et des utilisateurs finaux, afin qu'ils puissent choisir et acheter en toute connaissance de cause, et que ces préférences se reflètent sur le marché».

Par le système d'évaluation et de reconnaissance, le programme ICI ON RECYCLE! contribue possiblement à ce que soit produite et communiquée une information facile d'accès, pertinente et transparente sur la gestion des matières résiduelles dans les établissements participants. Cela pourrait permettre aux usagers des services ou consommateurs des produits de l'établissement de faire des choix plus éclairés en matière de consommation responsable. La crédibilité de RECYC-QUÉBEC comme responsable du programme contribue possiblement à rendre plus fiable l'information que les établissements fournissent en regard de leurs pratiques de gestion des matières résiduelles.

4.5 Une influence en matière de consommation responsable

Les organisations ont une influence sur leurs employés, les consommateurs de leurs produits ou usagers de leurs services, les autres organisations, la communauté locale et l'opinion publique. Elles peuvent utiliser cette influence pour améliorer les impacts positifs sur le développement durable ou limiter les impacts négatifs (ISO 26000, 2009). La participation à ICI ON RECYCLE!, avec l'ensemble des éléments que comprend cette démarche, pourrait possiblement générer une telle influence

positive sur la gestion responsable des matières résiduelles, ou plus largement, sur l'adoption de comportements et pratiques qu'on pourrait qualifier d'éco-responsables.

L'influence des organisations peut prendre différentes formes, dont plusieurs semblent aller dans le sens du programme ICI ON RECYCLE! Au niveau de l'opinion publique, une organisation peut exercer son influence par des déclarations publiques, la promotion de bonnes pratiques et le partage des connaissances et de l'information. L'évaluation d'ICI ON RECYCLE! réalisée en 2006 montrait par exemple que certains établissements avaient entendu parler du programme par d'autres établissements. On notait aussi dans ce rapport que les établissements étaient invités à l'occasion à expliquer leur démarche dans le cadre de forums régionaux. Les mécanismes de visibilité associés au niveau 3 (communiqués, événements) pourraient possiblement apporter une telle contribution.

L'influence pourrait aussi s'exercer auprès de la clientèle, en particulier dans les cas où celle-ci entre dans les lieux de l'établissement, là où se trouve affichée la déclaration, le certificat ou l'attestation ICI ON RECYCLE!

Enfin, l'influence s'exerce possiblement au niveau des employés. En 2006, l'évaluation d'ICI ON RECYCLE! montrait d'ailleurs que le programme incitait les employés à adopter à domicile des comportements de gestion responsable des matières résiduelles.

5. Résultats

L'analyse des entretiens a permis de faire ressortir différents bénéfices sociaux potentiels associés au programme ICI ON RECYCLE! Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre grandes catégories: la gouvernance, les pratiques organisationnelles, les relations et conditions de travail et les retombées économiques.

5.1 Gouvernance

Dans la plupart des organisations, le programme ICI ON RECYCLE! s'insère dans un engagement qui le précède et dont les modalités en conditionnent l'implantation et le succès.

5.1.1 Aux origines de l'engagement

Dans plusieurs cas, les organisations étaient déjà engagées sur le plan du développement durable au moment d'adhérer au programme :

- comité de développement durable, indicateurs de performance et mesures des matières résiduelles, autres pratiques (santé et sécurité, gestion de l'eau, gaz à effet de serre) (A);
- programme de développement durable, gestion des matières résiduelles, réduction de la consommation d'eau (G).
- recyclage et comité environnemental (C).
- gestion des matières résiduelles (H).
- structures et processus, notamment un comité de pilotage, la fixation d'objectifs, programme de santé et sécurité au travail (I).

Cet engagement initial a été motivé par des sources diverses : la politique québécoise de gestion des matières résiduelles (B); le programme national dans lequel s'insère l'organisation (H); le plan d'action en développement durable (E).

Dans ces organisations où l'engagement vis-à-vis le développement durable, et par conséquent plusieurs dimensions de son implantation (comité, discours...), précède l'adhésion au

programme et il est difficile d'attribuer à ce dernier les éventuelles modernisations organisationnelles (A, E). Dans l'organisation I par exemple, on note que d'autres initiatives ont été adoptées suite à l'implantation du programme, mais qu'il n'y a pas nécessairement de lien entre les deux. Néanmoins, certaines organisations confirment que le programme sert de support à l'engagement initial et constitue un incitatif pour atteindre la performance visée (G). Dans l'organisation H, le programme a facilité l'implantation du programme national, et ce programme national a à son tour servi de levier au programme ICI ON RECYCLE! (H), si bien que les pratiques plus générales de développement durable et celles liées au programme se sont mutuellement renforcées. Dans l'organisation F, le programme fut une des premières actions du comité de gestion responsable, simultanément aux démarches visant la certification LEED et l'écoconception. Ailleurs, certaines initiatives sont étroitement associées au programme même si elles n'en dérivent pas directement. Dans l'organisation C par exemple, on a sollicité les idées des employés pour améliorer non seulement l'environnement, mais la qualité, la production, le risque d'accident etc. Si bien que le programme s'insère dans un tout (I).

5.1.2 L'introduction de nouvelles pratiques

L'adhésion au programme introduit de nouvelles pratiques qui peuvent avoir des incidences sur la gestion, comme par exemple la mesure et la traçabilité. Désormais, on mesure et comptabilise les matières (nature, fréquence, quantité, recyclabilité), et on garde des traces en plus de se fixer des objectifs et de planifier (A). Dans d'autres organisations, le programme supposait un effort supplémentaire de caractérisation (B) ou de mesure (F, H). L'impact du programme quant à la mesure et la traçabilité touche parfois non seulement le recyclage, mais d'autres enjeux comme la consommation d'eau ; le programme incite en effet à porter attention aux détails en systématisant les petits gestes plutôt que de se concentrer uniquement sur les grandes opérations (A). C'est aussi suite à l'instauration du programme, que

l'organisation C a mis en place d'autres mesures écologiques et suivi l'éclairage, la consommation d'eau etc. notamment par l'installation de compteurs. Et de façon plus générale, l'adhésion au programme incite les employés à voir et à profiter de toutes les occasions d'adopter des comportements écologiques (C). Dans l'organisation G, le programme fut une occasion de questionner les pratiques. La cible de 80% a nécessité une analyse des opérations et de la composition des déchets, suite à quoi des actions ont été entreprises par le département des achats afin que les fournisseurs modifient leurs emballages (G). Sans le programme, ces questions n'auraient jamais été approfondies, les processus n'auraient pas été analysés aussi méthodiquement, et l'organisation n'aurait pas fait de démarche auprès de ses fournisseurs (G).

Le programme a ainsi permis d'améliorer les pratiques, et d'éveiller les employés à la problématique environnementale alors que les gestionnaires se questionnent quant aux impacts de chacune de leurs actions (G), facilitant d'autant l'implantation d'autres mesures écologiques que le recyclage (C). Et s'il n'a pas transformé les pratiques, le programme peut avoir confirmé ce qui était déjà implanté (F). Dans certaines organisations, le programme a accéléré l'implantation de la collecte sélective ainsi que des mesures plus poussées telles que le compostage (E). La subvention reçue en vue de sa mise en oeuvre a permis d'aller plus loin, notamment en améliorant l'affichage (E). Dans l'organisation G, le programme a permis d'aller chercher du financement pour installer des bacs supplémentaires. Pour certains responsables, le programme ne permet pas à tous d'atteindre de nouveaux objectifs, mais il offre à tout le moins une attestation pour les actions mises en place (G).

Le programme a parfois eu des impacts au chapitre de la production, des relations avec la maison mère ou encore avec les fournisseurs. Ainsi, le programme se traduit dans certains cas par de nouveaux critères de production. Dans l'organisation C par exemple, les employés se préoccupent désormais de la taille des pièces avec lesquelles ils travaillent espérant minimiser la

production de déchets. Dans l'organisation I, on note que la participation à un programme d'envergure provinciale tel que ICI ON RECYCLE! les situe comme des leaders en développement durable au Québec. Ce positionnement avantageux augmente la crédibilité de leurs efforts, facilite l'obtention de financement ainsi que son influence auprès de la haute direction du groupe (I). Après avoir fait des démarches auprès de fournisseurs, l'organisation G cherche pour sa part à intégrer des exigences concernant l'emballage dans ses contrats.

Il faut mentionner toutefois que certaines organisations jugent que le programme n'a pas eu d'incidence majeure sur la gouvernance et le mode de gestion de l'organisation (E, F). Dans certains cas, la documentation des pratiques se faisait avant l'implantation du programme (B). Des mesures écologiques ont été instaurées dans les organisations sans qu'elles soient liées au programme (D, G), alors que celles qui en relèvent concernent exclusivement la gestion des matières résiduelles (D).

5.1.3 La gouvernance du programme et la structure organisationnelle

L'implantation d'un programme tel que ICI ON RECYCLE! pose la question de sa gestion et de sa responsabilité au sein de l'organisation, ce qui influe à la fois sur son succès, sur sa diffusion auprès des services concernés, sur son potentiel de modernisation des pratiques et enfin sur son apport au renouvellement de la gouvernance.

À titre d'exemple, l'organisation B note qu'ils n'ont pas de responsable spécifiquement attribué au programme dans chacun des établissements, et que c'est peut-être ce qui explique le succès mitigé du programme. La plupart des employés et les nouveaux directeurs ne connaissent d'ailleurs pas le programme (B). Les directeurs qui y adhèrent n'ont quant à eux pas les ressources pour le promouvoir au sein de l'organisation (B). En revanche, dans un des établissements de l'organisation D, on note que les employés se sont appropriés la démarche à tel point

qu'ils veillent au respect du programme, inspectent les matières dans les conteneurs etc, ce qui, aux yeux du personnel de supervision, contribue à l'esprit d'équipe. Dans l'organisation F, le programme a été lancé par le président lui-même « pour que le message soit clair ».

Dans certaines organisations, plusieurs services se sont appropriés le programme. Par exemple, c'est le service des achats qui fut impliqué dans le passage vers des boîtes réutilisables, l'identification de nouveaux fournisseurs, les réaménagements logistiques, etc. dans l'organisation C. Dans d'autres organisations, si les décisions relèvent des unités, le responsable de l'environnement fait le lien entre elles à propos de ce qui se passe (G). Dans l'organisation E, on note même que le programme a permis de créer de nouvelles collaborations entre des divisions organisationnelles isolées.

Mais la structure organisationnelle peut aussi expliquer que le programme n'ait pas eu d'impact sur les autres secteurs, ou même en ait limité la performance. Selon les personnes interviewées de l'organisation E, des programmes comme la caractérisation des déchets et l'audit n'ont pas été transférés. Par ailleurs, l'équipe en charge du programme diffère de l'équipe en charge de l'énergie par exemple, ce qui limite la diffusion des pratiques (E). Dans cette même organisation, on citait l'exemple des lenteurs entourant l'achat d'une imprimante recto-verso, achat tributaire de décisions qui ne sont pas du ressort de l'équipe directement impliquée.

5.1.4 Culture de l'organisation et mobilisation des employés

Bien que cette lecture ne soit pas unanime, certains attribuent au programme un impact sur les valeurs et la culture de l'organisation (A, H). Dans l'organisation C par exemple, on note que si l'organisation n'agissait pas nécessairement « contre » l'environnement, la préoccupation écologique est désormais systématique dans tout ce qui est fait au sein de l'organisation, notamment parce qu'on y associe des gains à terme. L'organisation D pour sa part, est perçue par sa direction comme

plus « verte » qu'avant. Dans certaines organisations, on est convaincu de l'impact du programme sur les valeurs et la culture de l'organisation : les employés sont plus conscients et ont modifié leurs pratiques (E), des journées portes ouvertes dans le cadre d'une démarche de développement durable furent l'occasion de recevoir des commentaires positifs de la part des employés (F). Pour l'organisation I, l'attestation a un impact positif; le programme amène un engagement, une responsabilité. L'adhésion au programme participe donc à un changement de culture au sein de l'organisation, allant jusqu'à transformer les pratiques des employés au travail comme à la maison (I). De plus, le programme a rendu les gens plus alertes au sein de l'organisation en ce qui concerne la gestion des matières résiduelles, ce qui a une influence sur d'autres décisions que la seule gestion des matières résiduelles (E).

L'engagement vis-à-vis du programme diffère selon les individus, mais aussi selon les gestionnaires. Dans l'organisation E par exemple, on estime que certains directeurs n'ont pas mobilisé leurs employés alors que d'autres ont fait du programme une priorité. Selon certains, sans engagement personnel, compte tenu de l'énergie qu'il faut y consacrer, le programme ne peut fonctionner (E). Dans l'organisation F, on précise que ce n'est pas le programme qui a suscité l'engagement de la haute direction, mais plutôt l'engagement de la haute direction qui l'a incitée à lancer le programme.

Dans l'organisation C, on estime que le programme a surtout permis d'éduquer les employés, alors que la direction était déjà conscientisée et ouverte aux propositions du comité environnemental, même lorsque celles-ci impliquaient des coûts. Par ailleurs, dans l'organisation C, la direction puise une réelle fierté dans l'adhésion de l'organisation au programme. Elle démontre aussi son engagement par plusieurs pratiques, tel que la distribution de chandails 100% recyclés aux employés. Pour certains, le programme fut d'ailleurs l'occasion de « montrer leur côté vert » (E).

5.2 L'impact du programme sur les pratiques organisationnelles

Le programme a eu des impacts sur les pratiques des employés au travail, mais aussi à domicile. Ces pratiques concernent au premier chef le recyclage, mais également d'autres pratiques écologiques. D'autres acteurs ont aussi modifié leurs pratiques : la direction, les fournisseurs et les clients. Enfin, les participants au programme jouent un rôle de promotion auprès de leurs partenaires et de leur secteur d'activités.

Le programme aurait permis aux employés d'améliorer leurs pratiques de recyclage au travail, supportés par une série de mesures telles que des bacs bien identifiés, un affichage pertinent, les formations aux employés... (A, E, F, I). De façon plus générale, le programme participerait à un changement de culture (I). Dans l'organisation A, les poubelles sont désormais souvent vides, le personnel de maintenance récupère les néons qu'auparavant il brisait dans un conteneur.

Le programme a éduqué certains employés au point de transformer leurs pratiques à domicile : ceux qui ne recyclaient pas ont appris à le faire, ou à mieux le faire (A, C, E, F, H, I). Le programme a aussi incité les employés à adopter d'autres comportements écologiques au travail (éteindre les lumières, privilégier l'eau du robinet, co-voiturage) (A, C), bien que dans certaines organisations, on ne pense pas que le programme ait suscité d'autres mesures ou comportements écologiques que le recyclage (E). Les employés utilisent aussi les dispositifs mis en place dans l'organisation pour recycler des produits de consommation domestique comme les piles par exemple (A, H, I). Dans une organisation, les employés semblent tirer une certaine fierté du programme en portant un t-shirt arborant son logo à l'extérieur du bureau (C).

Bien entendu, le programme a eu moins d'impact auprès des employés sensibilisés qui recyclaient déjà. Plusieurs organisations estiment même que c'est plutôt les pratiques à la maison qui ont influencé les pratiques au travail (D, F, I).

D'ailleurs, dans certaines organisations, les avis divergent quant à l'impact du programme sur les pratiques des employés. D'un côté, on estime que le taux de roulement freine l'éducation des employés et leur implication, sans compter que la jeune génération serait moins sensibilisée². D'un autre, on juge que les pratiques de tri ont radicalement changé (B), mais on ne pense pas que cela se traduit par de nouveaux comportements à domicile (B, D).

Le programme a aussi modifié certaines pratiques de la direction, qui n'hésite plus par exemple à utiliser de la vaisselle lavable pour certains événements malgré son coût plus élevé (C). Selon l'organisation D, l'adhésion au programme participe à un changement de discours à l'instar du passage aux sacs réutilisables.

Le programme semble avoir inspiré à certaines organisations participantes de nouvelles exigences auprès des fournisseurs. L'organisation A, par exemple, a demandé à ses fournisseurs de couper leur moteur lors des chargements ou des déchargements. L'organisation C exige quant à elle que les matériaux bruts soient livrés dans des caisses réutilisables. L'organisation I a aussi influencé ses fournisseurs en matière d'emballage. Dans d'autres organisations, c'est davantage à travers un pouvoir d'influence qu'on souhaite modifier les pratiques des fournisseurs, sans être convaincu de pouvoir vraiment le faire (D). Enfin, certaines organisations envisagent adopter une politique destinée aux fournisseurs (F).

Plusieurs organisations participantes se prêtent au jeu de montrer à leurs partenaires comment le programme fonctionne dans leur organisation (H). Dans d'autres organisations, c'est une véritable mission de promotion que se donnent les

² Cette vision des jeunes générations n'est pas nécessairement partagée, comme on le verra plus loin avec une organisation qui estime que les jeunes sont au contraire plus sensibilisés.

responsables : en plus de mentionner la certification lors de présentations de l'organisation, on invite les partenaires à visiter les installations et à venir voir comment fonctionne le programme (C). Les organisations participantes peuvent donc avoir un effet d'entraînement auprès d'autres organisations (A).

Selon certains, le programme pourrait avoir modifié les pratiques des clients (D). Ces derniers participent en effet au recyclage en magasin, par exemple en redonnant leur facture à la caissière. Dans l'organisation F, on a instauré un programme de récupération auprès des clients pour les retailles des produits vendus. Dans le cas de l'organisation H, c'est par l'exemplarité des pratiques auxquelles sont exposés les clients que ceux-ci peuvent être influencés.

Par ailleurs, certains estiment que le programme n'est guère connu des citoyens (E).

5.3 Relations et conditions de travail

Même si les personnes interviewées avaient des réserves sur le potentiel d'impact du programme sur les relations et conditions de travail, l'analyse révèle que son implantation influe bel et bien sur ces relations et les conditions dans lesquels les employés assument leurs diverses responsabilités.

5.3.1 Implication des employés et responsabilités

L'implication des employés dans le programme peut prendre diverses formes : sensibilisation et information (A), formation (F), pratiques de tri (B, H), participation à des comités d'environnement ou de développement durable (A, C, H, I), suggestions et diffusion d'idées impliquant parfois un concours (A, F, G, H, I), surveillance (A). On note par ailleurs que si l'implication des employés est variable, le programme suppose une participation des employés au quotidien (F, G).

Dans certaines organisations, il n'y a pas d'implication directe des employés et l'organisation se contente d'informer les employés par des courriels, une campagne d'affichage, etc. Ainsi, l'organisation D n'a pas fait de requête particulière pour que les

employés s'impliquent. La participation des employés repose sur une campagne d'affichage. Les employés de l'organisation E ne sont pas non plus impliqués directement dans le programme. L'organisation a envoyé un courriel, organisé une campagne d'affichage, et installé de nouveaux dispositifs. Dans l'organisation G, les employés ont été informés via le journal interne et des affichages. Dans l'organisation F, les efforts de sensibilisation ont été plus intenses : la personne responsable s'est impliquée personnellement en rencontrant tous les employés. Elle les a consultés, est restée à l'écoute des besoins, et a fait le suivi des équipements. Dans d'autres organisations aussi, les employés sont consultés (G, E) et ils ont un point de contact pour poser leurs questions (E). Dans l'organisation H, on mentionne que les employés savent qui est leur représentant sur le comité environnemental.

Dans certains cas, les responsables notent que peu d'employés connaissent ou comprennent le programme (A, B). Ceci s'explique à la fois par le taux de roulement et le fait qu'il n'y a pas assez de publicité à l'interne (B). Certains milieux de travail comportent aussi des défis particuliers au chapitre de la sensibilisation des employés dû par exemple à une forte présence d'immigrants ou de travailleurs opérant dans l'usine depuis plus de 20 ans; certains recyclent déjà à la maison alors que d'autres non. Les changements doivent alors se faire dans la durée (G).

Dans la presque totalité des organisations, on estime que le programme se traduit par une charge de travail supplémentaire (B). Et certaines activités font que la gestion des matières 26
Vendredi 9 mars 2012

résiduelles est particulièrement complexe et lourde (H). Cette surcharge est vécue différemment selon les organisations. Ainsi, dans l'organisation D, le programme suppose des tâches supplémentaires en raison d'un manque d'équipement, mais celles-ci sont assumées avec philosophie compte tenu de l'accueil favorable du programme par les employés. D'ailleurs,

les employés s'engagent et effectuent des tâches liées au programme sans même qu'on le leur demande. Dans l'organisation F, la surcharge à laquelle correspond le programme est acceptée car les employés ont l'impression de faire ce qui est bien. Dans l'organisation G, le programme entraîne aussi un surplus de tâches, mais ceci n'est pas jugé négativement par les employés. L'un d'eux a même refusé que ses heures soient compensées, continuant à s'occuper du compost de façon bénévole. Le programme suscite ailleurs aussi du bénévolat de la part des employés, tout spécialement ceux qui participent au comité environnemental, ce qui est pour les responsables un signe d'engagement (C). Dans quelques organisations néanmoins, le programme a rencontré des résistances lors de son implantation (F, H).

Dans certains cas, les responsabilités associées au programme suscitent la frustration car les responsables ont l'impression de ne pas disposer des ressources nécessaires pour les assumer, tandis que les employés font face à des exigences supplémentaires sans disposer des moyens pour le faire (manque de bacs de recyclage) (A). Le développement durable peut aussi être l'une des multiples fonctions de la direction en charge du programme, ce qui fait qu'il ne reçoit pas toujours l'attention ou les ressources nécessaires (A, B). Le programme peut aussi générer des frustrations pour les organisations qui ont du mal à atteindre la cible de 80% du fait de la spécificité de leurs opérations (G).

Beaucoup d'organisations sollicitent des idées ou des initiatives qui sont ensuite plus ou moins supportées par la direction selon les cas, ou dont on laisse l'implantation à l'initiateur (H). Il existe aussi des concours et des prix sont prévus pour ceux qui proposent le plus ou les meilleures idées par exemple (C). Dans certains cas, des initiatives individuelles émergent sans être sollicitées (E). On doit parfois privilégier les initiatives qui vont dans le sens de la politique globale de l'organisation (H). Ces initiatives sont souvent diffusées dans le journal interne (B, D, F).

Dans l'organisation C, une partie des économies réalisées est investie dans le Club social C. On a voulu faire la même chose dans l'organisation G mais les employés préfèrent rapporter les canettes à domicile. Dans l'organisation G, les employés peuvent aussi rapporter du compost à domicile.

5.3.2 Enrichissement des tâches et organisation du travail

L'instauration du programme a eu des incidences sur la nature du travail et son organisation. Au chapitre des processus, le programme et l'attestation ont permis aux employés de mieux comprendre les pratiques de l'organisation en matière de recyclage, et de façon plus générale, le programme a incité les employés à analyser ce qu'ils font pour voir s'ils ne peuvent pas trouver des pistes pour améliorer l'environnement (C). C'est à cette échelle, au coeur des processus, que l'on peut identifier des améliorations pertinentes (H). Cette nouvelle responsabilité a d'une certaine manière enrichi des emplois à caractère répétitif car les employés sont appelés à questionner leurs tâches (C). Il peut même arriver que la responsabilité du programme soit vécue comme une seconde carrière (F).

Dans plusieurs organisations, on estime que le programme n'a pas eu d'impact au chapitre des compétences (D), et ce même pour les employés ayant des responsabilités directes (A). Dans d'autres organisations, on juge que cet impact varie en fonction des employés (H), selon qu'ils sont par exemple issus des départements technique, administratif, ingénierie, écoconception (F), ou de la maison mère (D). On note par ailleurs que les employés directement impliqués ont développé davantage de sensibilité et font plus attention (A).

Dans plusieurs organisations, on note que le programme a facilité le travail car les choses sont mieux organisées (C, G) et rangées (F, H). On souligne aussi qu'il a amélioré la propreté des lieux (B, C, F, H), à l'exception, dans deux cas, de problèmes de propreté rencontrés lors de l'implantation du compostage, problèmes qui se sont résolus par la suite (E, H). Dans une organisation, on pense qu'il pourrait avoir ainsi contribué, même

si c'est indirectement et impossible à mesurer, à une baisse des accidents de travail (F).

Une organisation prévoit un boni lié à la réduction des pertes (I) tandis qu'une autre tient compte de l'augmentation du taux de recyclage dans l'évaluation des employés directement impliqués (G).

Enfin, le programme fait rarement l'objet de surveillance (E), ou alors jouit simplement d'une auto surveillance (D).

5.3.3 Motivation

Les avis sont partagés quant à l'impact du programme sur la motivation au travail. Dans plusieurs cas, on ne pense pas que le programme ait eu un impact sur la motivation (A, H). Dans d'autres, on juge que l'impact sur la motivation varie selon les services concernés (C). Mais pour certaines organisations, le programme est associé soit à la motivation générale au travail, soit à la motivation d'exceller dans la gestion des matières résiduelles. Par exemple, dans l'organisation A, on estime que la responsabilité associée au programme, qui est de motiver les gens et de changer leurs mentalités, est stimulante. Ailleurs, on juge que le programme donne une motivation et contribue à ce que les employés aiment travailler dans l'organisation (D). Et sans pouvoir l'associer formellement au programme, un responsable note avec satisfaction une hausse de la participation aux activités sociales depuis son implantation (F). Pour l'organisation I toutefois, c'est plus globalement le fait d'écouter les gens qui est source de motivation pour eux.

En ce qui concerne la gestion des matières résiduelles plus spécifiquement, l'attestation et la visibilité qui y est associée motivent les employés à poursuivre leurs efforts (B). La reconnaissance du programme est, pour la responsable de l'organisation G, une motivation à en faire davantage, et le programme est motivant car les efforts qui sont faits pour atteindre les cibles sont reconnus. Dans l'organisation H, le fait de recevoir l'attestation montre aux employés que les tâches supplémentaires ne sont pas faites pour rien.

5.3.4 Relations de travail

Dans beaucoup d'organisations, on juge que le programme n'a pas eu d'impact positif ou négatif sur les relations et les conditions de travail (A, B, F, G, H). Dans d'autres organisations, au contraire, plusieurs personnes interviewées estiment que le programme a eu un impact, le plus souvent positif, mais parfois négatif sur les relations de travail. Ainsi, dans certaines organisations, on explique que les employés étaient heureux de participer au programme et que cela a amélioré les relations de travail (C, E). Dans une autre, on note que c'est la gestion des matières résiduelles ou le fait que l'organisation agisse en bonne citoyenne corporative qui a eu un impact positif (I).

On décrit plus précisément cet impact par la cohésion et l'esprit d'équipe que suscite le fait de poursuivre un objectif commun, louable de surcroît (D, F, I). Il est intéressant de noter que dans deux organisations, les individus les plus récalcitrants se sont révélés par la suite extrêmement actifs, ce qui a notamment amélioré le climat de travail et contribué au succès du programme (C, F).

Par ailleurs, si le programme n'a pas suscité de tensions dans certaines organisations (C, D, E), il a parfois fait face à de la résistance et à de l'incompréhension qui ont pu générer des frictions (F, H), et requis un temps d'adaptation (H). Les syndicats n'ont pas fait d'opposition (F), mais l'ajout de tâches dans un milieu syndiqué a parfois été difficile (H).

5.3.5 Fierté, rétention

Le programme contribue indéniablement à la fierté des employés (B). Dans l'organisation G, les employés étaient heureux de l'implantation du programme qu'ils ont accueilli en se disant « enfin! ». Les employés sont fiers de travailler pour une organisation responsable, qui recycle (A, B, I). Ils sont heureux de l'engagement de l'organisation vis-à-vis le recyclage et plus

largement le développement durable parce qu'il est en cohérence avec leurs propres valeurs (D, E).

Ils sont également fiers de la reconnaissance obtenue par le programme (B, C, F). Participer au programme leur donne l'impression de faire quelque chose de bien (A, B, D, F). Ils en tirent d'ailleurs une reconnaissance à l'extérieur du travail par les commentaires admiratifs qu'ils reçoivent au sein de leur cercle privé au sujet de l'engagement de leur organisation (F, H), ou par l'intérêt que le programme suscite à l'école que fréquentent leurs enfants (C). La publicité du programme participe ainsi à la reconnaissance des efforts des employés (I).

D'autre part, les employés sont fiers de participer à l'excellence de l'organisation et à sa compétitivité (A, C), qu'ils voient comme leur est également bénéfique (I). On fait un lien entre le programme, la performance économique, et la rentabilité que peuvent en tirer les employés (C) : la responsabilité sociale, la crédibilité, les relations de travail et la participation des employés sont associées. On cite en exemple les taux de participation à la Campagne Centraide et aux dons de sang, qui n'auraient pu être atteints n'eut été d'un bon climat de travail et de bonnes relations entre les employés (C).

Enfin, beaucoup d'organisations estiment que le programme, grâce à l'image, au sentiment d'appartenance, ou au climat de travail qu'il favorise, contribue à la rétention des employés et à l'attractivité de l'organisation (A, C, H), notamment auprès des jeunes générations qui sont plus sensibilisées (I).

5.4. Retombées économiques

De façon générale, les organisations estiment que le programme se traduit par des retombées économiques positives, même s'il entraîne des coûts. Ces retombées concernent d'abord les économies réalisées au chapitre de la gestion des matières résiduelles. Pour plusieurs, même si ce n'est qu'à moyen ou long termes, les coûts du programme sont en effet compensés par la performance accrue du système de recyclage que permet le

programme. Selon les personnes interrogées, l'intérêt du programme réside dans la systématisation des pratiques ainsi que la formation des employés, qui ont pour effet de hausser les taux de recyclage. Certains gestionnaires estiment néanmoins que le programme correspond à un coût net.

Pour certaines organisations, le programme a un impact auprès de la clientèle que l'on dit sensibilisée et intéressée. Mais il est difficile de dire à quel point il s'agit d'un facteur déterminant dans le choix de consommation. De façon plus générale, quelques organisations jugent que le programme a contribué à leur image et à leur bonne réputation. Certaines évoquent aussi un impact positif sur les fournisseurs et les actionnaires.

Pour l'organisation A en particulier, les économies réalisées grâce au programme sont jugées majeures. Le programme a permis de réduire les coûts d'enfouissement ainsi que la taxe qui y est associée. Il est vrai que c'est l'activité de recyclage en tant que telle qui est à la source de ces économies, mais le programme a permis de les maximiser grâce à une conscientisation et une attention accrues, bref par l'augmentation du taux de récupération. Celle-ci est notamment due à la formation offerte dans le cadre du programme grâce à laquelle les employés distinguent mieux toutes les matières potentiellement recyclables. Pour l'organisation H, les retombées économiques positives sont de deux ordres. Tout d'abord le programme a permis de réaliser des économies au niveau de la collecte des déchets. Deuxièmement, il a séduit une certaine clientèle que l'équipe des ventes rejoint en utilisant le logo ICI ON RECYCLE! Cet impact tend toutefois à perdre de la vigueur dans la mesure où de plus en plus d'acteurs du secteur misent sur l'excellence environnementale. L'organisation I estime aussi que le programme a des impacts économiques positifs, même si certaines mesures entraînent des coûts. Les projets écologiques y sont jugés en fonction d'un retour sur investissement de quatre à six ans, plutôt que l'usuel deux à trois ans dans l'industrie. Pour l'organisation C, on reconnaît que comme pour d'autres mesures environnementales, la transition vers des pratiques

systématiques de récupération implique certains coûts, mais que celles-ci permettent de véritables économies à moyen ou long terme. Comme dans les autres organisations, le programme permet de systématiser les pratiques de récupération : elles sont mieux organisées et il est plus facile de récupérer pour les employés.

Cette lecture rejoint celle de l'organisation D où on estime que le programme entraîne à la fois des coûts et des bénéfices, mais que l'opération sera profitable à moyen ou long terme. Ainsi, l'accompagnement, la formation des employés ou le système de récupération lui-même correspondent à certains coûts. Mais ils sont compensés par la réduction progressive des coûts associés au tonnage de matières recyclables récupérées, sans compter qu'une fois mis en place, les économies réalisées grâce à la réduction des matières éliminées n'exigent aucun effort.

Dans l'organisation F, on estime également que le programme suppose des investissements qui seront compensés par les économies réalisées, sans pour autant être en mesure de départager si c'est la meilleure gestion des matières résiduelles ou, l'adhésion au programme ICI ON RECYCLE! qui en est responsable. Dans l'organisation G, on peine à évaluer l'impact économique du programme : certaines mesures impliquent des coûts, d'autres sont profitables. Mais on estime qu'à long terme, le programme sera bénéfique sur le plan économique. Quant aux impacts du programme lui-même, ils relèveraient davantage de l'engagement et sont, par conséquent, plus indirects.

Dans une autre organisation, les avis divergent quant aux économies réalisées : certains responsables perçoivent que si le recyclage entraîne des économies, le programme engendre surtout des coûts supplémentaires, tandis que d'autres estiment que grâce à la sensibilisation et la systématisation des pratiques, le programme est à la source d'importantes économies (B). Pour d'autres organisations enfin, le programme se réduit à des coûts pour l'organisation (E) : frais d'inscription, temps investi.

Le programme contribue à la visibilité de quelques organisations qui ont fait l'objet d'articles dans les journaux locaux (A et B). Mais cette visibilité n'est pas nécessairement déterminante pour la clientèle (A). Pour d'autres organisations (D), le programme n'a pas nécessairement beaucoup d'effet sur la réputation mais il évite que l'organisation soit perçue comme inactive en matière d'environnement, ce qui serait interprété négativement. Dans l'organisation G, on juge que le programme a un impact positif sur la réputation de l'organisation, sans compter que les fournisseurs comme les clients sont plus conscients face à la question environnementale, même si l'impact sur les clients reste à évaluer.

Pour l'organisation C, le programme peut améliorer les relations avec les clients dans la mesure où ceux-ci privilégieront de plus en plus les organisations vertes. De façon plus générale, lorsqu'ils visitent les lieux de travail, les partenaires peuvent constater l'impact du programme sur la propreté et l'organisation du travail.

Dans l'organisation D, on estime aussi que le programme a un impact positif sur les clients et la réputation des établissements. Ceux-ci remarquent la participation au programme et la commentent, alors qu'avant l'implantation, les visiteurs notaient que tout n'était pas recyclé. Toutefois, certains responsables de cette organisation précisent que l'environnement n'est pas un facteur déterminant de la décision de consommation, et que ce critère n'intervient qu'une fois les autres facteurs plus fondamentaux évalués (proximité, service...). Dans l'organisation F, on note que ce ne sont pas les mesures environnementales qui permettent de différencier l'organisation dans le contexte concurrentiel, même si des efforts sont faits pour que les clients connaissent les efforts de développement durable de l'organisation. C'est pourquoi selon un intervenant, seule une loi permet d'assurer une transition vers le développement durable.

L'impact du programme sur les clientèles des organisations peut donc être jugé modeste, mais il doit être modulé selon la nature

des relations qu'impose le service ou le bien concerné. Selon l'organisation A, le programme « ne fait pas de tort », mais il est peu connu et sa valorisation auprès des clients requiert qu'ils soient sensibilisés au préalable et que l'adhésion au programme soit indiquée par un écolabel. Au sein de l'organisation B, certains croient que l'adhésion au programme est connue des clients en raison des informations diffusées sur le site internet, mais d'autres sont d'avis que cette adhésion ne peut avoir d'impact sur les choix de consommation dans la mesure où les clients ne connaissent ni la certification, ni RECYC-QUÉBEC de façon plus générale. C'est une lecture partagée par l'organisation D qui estime que les clients peuvent connaître l'attestation mais que celle-ci n'aura d'impact que dans la mesure où ils en comprennent la signification. L'effet est qualifié d' « homéopathique ». Selon l'organisation G, la langue constitue un obstacle à la diffusion de l'attestation auprès des clients et à la difficulté de partager cet enjeu avec le département des ventes. L'organisation C est dans la situation particulière d'un sous-traitant qui doit répondre aux exigences de son client; ayant accès aux installations, ce dernier peut constater par lui-même l'implantation du programme. On y estime néanmoins que le programme devrait faire l'objet de plus de publicité de la part de RECYC-QUÉBEC. Le ton est quelque peu différent chez l'organisation F qui estime que grâce au programme, les clients sont mieux informés, et que l'attestation permet de confirmer la performance alléguée. L'organisation H, quant à elle, estime que l'attestation permet d'aller chercher une certaine clientèle.

Enfin, certaines organisations (C) estiment que le programme, et plus spécifiquement l'attestation à laquelle il donne lieu, a un impact positif sur les actionnaires. Enfin, d'autres organisations (D) soulignent les bienfaits économiques que le programme entraîne à l'échelle de la société dans son ensemble.

Ces résultats montrent que les bénéfices économiques perçus, de même que les efforts que requiert le programme, diffèrent selon les secteurs en fonction non seulement de la nature des opérations, mais également de la place de l'entreprise dans la

chaîne de valeur et de sa proximité avec le consommateur final. On note aussi que la perception des bénéfices liés au programme diffère selon les personnes au sein de l'organisation.

5. Conclusion

Le programme ICI ON RECYCLE! de RECYC-QUÉBEC vise la promotion d'une gestion responsable des matières résiduelles. Jusqu'à récemment, la dimension sociale de ce programme écologique restait inexplorée, même si certains indices laissaient penser que le programme engendrait des bénéfices autres qu'environnementaux. Afin de documenter les impacts sociaux d'ICI ON RECYCLE!, RECYC-QUÉBEC a confié à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable en 2011 le mandat de réaliser une étude identifiant et documentant les bénéfices sociaux associés à l'implantation de ce programme.

La recherche a permis d'identifier la plus large gamme possible de bénéfices de nature sociale rattachés à l'implantation du programme ICI ON RECYCLE! Précisons qu'il ne s'agissait pas d'évaluer si ces bénéfices étaient généralisés ni de juger du degré de causalité avec le programme. L'objectif était de recenser, pour des organisations ayant implanté le programme, l'ensemble des bénéfices identifiés par certains employés. On peut néanmoins déjà confirmer sur la base de résultats de cette étude que le succès et les bénéfices sociaux associés au programme sont tributaires de facteurs en amont de son implantation. Parmi les facteurs possiblement impliqués, notons le mode de gestion et la place de la gestion environnementale au sein de la gouvernance de l'entreprise. De plus, les bénéfices observés sont rarement exclusifs au programme ICI ON RECYCLE! La plupart du temps, le programme s'insère dans un engagement plus large de l'organisation vis-à-vis de la récupération ou de l'environnement, si bien que les bénéfices relèvent bien souvent de l'ensemble des mesures prises dans cette mouvance. S'il est ainsi parfois difficile de déterminer la part des bénéfices qui peut être spécifiquement attribuée à ICI ON RECYCLE!, les organisations rencontrées ont identifié de nombreux exemples qui permettent de confirmer que le programme participe dans plusieurs cas directement à l'un ou l'autre des bénéfices sociaux rencontrés. Pour ne donner qu'un exemple, la formation offerte aux employés dans le cadre du

programme est citée comme un exemple de lien direct entre le programme et les changements de pratiques des employés et les économies réalisées.

Les bénéfices sociaux ont été identifiés à partir de quatre grandes catégories: la gouvernance, les pratiques organisationnelles, les relations et conditions de travail et les retombées économiques. De l'ensemble des bénéfices identifiés, on peut en retenir cinq qui illustrent bien le potentiel du programme à générer des impacts positifs non seulement sur l'environnement, mais sur les dimensions sociales des organisations dans lesquelles il est implanté.

Motivation des employés et responsabilités : le programme suppose souvent l'implication des employés à divers titres, enrichit certaines tâches et suscite même parfois de véritables carrières au sein de l'organisation. Il peut participer à la motivation des employés qui sont fiers à la fois d'adopter de bonnes pratiques au sein de leur organisation, mais aussi d'oeuvrer pour une organisation responsable. Enfin, il a parfois suscité le travail d'équipe et le sentiment d'appartenance. Dans certains cas, on établit un lien entre ces bénéfices observés et la rétention et le recrutement des employés, en particulier auprès des jeunes qui se soucient de travailler dans une organisation socialement responsable.

Meilleure gouvernance : le programme peut introduire une dimension matricielle bénéfique à la gestion en suscitant de nouveaux canaux de communication horizontaux ou inédits dans l'organisation. Des départements qui travaillaient en vase clos peuvent ainsi être amenés à collaborer.

Rayonnement : le programme peut avoir un effet d'entraînement et une influence sur les partenaires avec lesquelles l'organisation est en contact, qu'il s'agisse des clients ou des fournisseurs. Le programme a ainsi amené certaines organisations à formuler de nouvelles demandes à leurs fournisseurs, notamment en matière d'emballage des produits. Il améliore aussi potentiellement les

pratiques à domicile des employés qui sont mieux informés et plus sensibilisés à la pratique du recyclage.

Économie : dans plusieurs cas, le programme permet de réduire les coûts associés à la gestion des matières résiduelles grâce à des pratiques de récupération plus systématiques et mieux organisées. Il peut également contribuer à une amélioration de l'image corporative et de la réputation auprès des clients et des actionnaires.

Amélioration de la production : le programme est parfois l'occasion d'analyser et de réviser les processus de production en les rendant plus efficaces. Il a aussi favorisé la réorganisation du matériel faisant en sorte d'améliorer le rangement et même la propreté des lieux.

D'autres études permettraient d'une part de juger du degré de généralisation des bénéfices identifiés, des facteurs susceptibles de les maximiser, de leurs conditions de réalisation (secteur industriel, mode de gestion, etc.) ou encore du degré de causalité entre un bénéfice observé et le programme ICI ON RECYCLE!

Bibliographie

Bakhaus, Kristen B, Brett A. Stone et Karl Heiner. 2002. « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness », *Business and Society*, vol. 41, no. 3, p.292-318.

Cleary, Julian. 2009. « Life cycle assessments of municipal solid waste management systems: A comparative analysis of selected peer-reviewed literature », *Environment International*, vol. 35, p.1256-1266.

Gervais, Hélène. 2006.  valuation du programme ICI ON RECYCLE!. Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement. Sherbrooke: Université de Sherbrooke, 202 p.

Global Reporting Initiative. 2000-2006a. Lignes directrices pour le reporting développement durable. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 46 p.

Global Reporting Initiative. 2000-2006b. Indicateurs & protocoles: Responsabilité du fait des produits (PR). Amsterdam: Global Reporting Initiative, 12 p.

Greening, Daniel W. et Daniel B. Turban. 2000. « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce », *Business and society*, vol. 39, no. 3, p.254-280.

Hassan Rashid, Robert Scholes et Neville Ash (dir. publ.). 2005. Ecosystems and Human Well-being: Current State and Trends: Findings of the Conditions and Trends Working Group of Millenium Ecosystem Assessment. Washington: Island Press, 917 p.

International Organization for Standardization (ISO). 2009. Draft International Standard ISO/DIS 26000: Guidance on social responsibility. ISO/TMB/WG SR N 172. Geneva: International Organization for Standardization.

Iraldo, Fabio, Francesco Testa et Marco Frey. 2009. « Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union », *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, p.1444-1452.

Lavee, Doron. 2007. « Is Municipal Solid Waste Recycling Economically Efficient? », *Environmental Management*, vol. 40, p.926-943.

Loureiro, Sandra M.C., Idalina M. Dias Sardinha et Lucas Reijnders. 2012. « Material and energy recovery in integrated waste management systems: A life-cycle costing approach », *Waste management*, vol. 31, p.2102-2111.

Massarutto, Antonio, Alessandro de Carli et Matteo Graffi. 2011. « The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal », *Journal of Cleaner Production*, vol. 37, p.172-178.

MDEIE. Le développement durable au profit de la performance : Les bénéfices d'une démarche de développement durable pour les entreprises québécoises. Québec : Gouvernement du Québec, 21 p.

United Nations Environment Programme. 2010. *Waste and Climate Change: Global trends and strategy framework*. Osaka: UNEP DTIE International Environmental Technology Centre (IETC), 79 p.

Valerio, F. 2010. « Environmental impacts of post-consumer material managements: Recycling, biological treatments, incineration », *Waste management*, vol. 30, p.2354-2361.

Vitaliano, Donald F. 2010. « Corporate social responsibility and labor turnover », *Corporate gouvernance*, vol. 10, no. 5, p.563-573.