

# Une analyse de la valorisation des compétences en développement durable dans les organisations au Québec

Maryse Boivin, Etienne Berthold et Georges A. Tanguay

Volume 18, numéro 1, mai 2018

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1058435ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

## Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal  
Éditions en environnement VertigO

## ISSN

1492-8442 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

## Citer cet article

Boivin, M., Berthold, E. & Tanguay, G. A. (2018). Une analyse de la valorisation des compétences en développement durable dans les organisations au Québec. *VertigO*, 18(1).

## Résumé de l'article

Cet article analyse la relation entre la valorisation des compétences en développement durable et : i) les caractéristiques des organisations; ii) l'adoption d'une démarche de développement durable. À partir d'une enquête par questionnaire menée auprès de 560 répondants appartenant à des organisations québécoises, nous avons interrogé leur engagement dans une démarche de développement durable ainsi que leur regard quant à la valorisation des compétences liées au sujet. Les analyses caractérisent les organisations engagées dans cette démarche et dévoilent des liens entre la démarche et la valorisation des compétences. Nous obtenons deux principaux résultats. Premièrement, en termes de caractérisation, les organisations du secteur primaire, les grandes organisations ainsi que celles à caractère public démontrent une plus grande propension à s'engager dans une démarche de développement durable. Selon les répondants, cela se traduit souvent en une reconnaissance élevée de l'employabilité des compétences en développement durable. Deuxièmement, l'engagement d'une démarche de développement durable explique en partie la valorisation des compétences chez les employés actuels ou potentiels, que ce soit en termes d'intérêt général, de formation à l'interne ou de qualifications académiques. Étant donné ces résultats, nous suggérons que le contexte législatif pourrait contribuer à stimuler cet engagement tandis que la vocation commerciale des organisations semblerait plutôt l'entraver, en dépit des possibilités concurrentielles que peut offrir ce genre de démarche.



---

# Une analyse de la valorisation des compétences en développement durable dans les organisations au Québec

Maryse Boivin, Etienne Berthold et Georges A. Tanguay

---

## Introduction

- 1 Depuis l'émergence du concept de développement durable suite à la parution en 1987 du rapport Brundtland, rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, le développement durable s'est inséré progressivement dans la logique de fonctionnement des organisations<sup>1</sup>, qu'elles soient publiques ou privées (Brundtland, 1987). Entre les réglementations et les législations adoptées en faveur de la transition énergétique et du développement durable, la consommation responsable des usagers et la responsabilité sociale des entreprises, de nouvelles exigences s'imposent aux organisations en matière d'environnement, de société et d'économie. Dans ce contexte, mieux comprendre l'engagement des organisations dans une démarche de développement durable et les compétences qu'elles sont susceptibles de valoriser au moment de l'embauche apparaît nécessaire. L'objectif de cet article est d'étudier la relation entre la valorisation des compétences en développement durable et : i) les caractéristiques de l'organisation, de même que ii) l'adoption d'une démarche de développement durable.
- 2 Nous procédons, dans la prochaine section, à une revue de la littérature pertinente avant de présenter la problématique et les questions de recherche. Dans la section 3, nous présentons les données utilisées et la méthodologie de recherche. Dans la section 4, nous présentons les résultats, puis leur analyse en 5<sup>e</sup> partie. Finalement, nous concluons en donnant certaines implications possibles de nos résultats et en proposant des avenues futures de recherche.

## Littérature, problématique et questions de recherche

- 3 Le développement durable fait l'objet de plusieurs définitions et de plusieurs approches (Zaccai, 2011). Un tel état de fait s'explique notamment par le cheminement complexe qu'a connu le concept depuis son émergence, dans le sillage du premier sommet de la Terre (Stockholm, 1972), et, surtout, du rapport *Notre avenir à tous* (1987), communément désigné comme « rapport Brundtland ». Au départ, comme le rappelle Zaccai (2011), le développement durable était conçu en réponse à plusieurs problématiques d'ordre environnemental, par exemple la multiplication des déchets ou la dégradation de la qualité des sols. Au fil des années, tout particulièrement dans le contexte de la ratification de la *Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques* (1992), les préoccupations à l'égard des changements climatiques, de leur atténuation ou de l'adaptation à ceux-ci, ont contribué à réorienter le développement durable dans une perspective plus proprement climatique. Le développement durable repose sur des aspects de conservation environnementale, qui en sont les fondements premiers, mais il fait également appel à des dimensions économiques et sociales. Les dimensions économiques du développement durable s'appuient initialement sur la perspective du développement en tant que telle, laquelle, comme l'exprime la définition contenue dans le rapport Brundtland, ouvre la voie aux échanges entre agents économiques : « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Les dimensions économiques du développement durable sont, toutefois, très diversifiées et peuvent s'inscrire dans de multiples perspectives, notamment celles des politiques macroéconomiques et financières (Sutter, 2009) ou de la microéconomie de l'environnement (Parkin et al., 2005). Par ailleurs, les aspects économiques du développement durable suscitent d'importants débats qui sont à la source de l'émergence d'écoles de pensée aux orientations très diversifiées et, parfois, antinomiques avec le concept de développement durable tel qu'il a été pensé dans le sillage du rapport Brundtland. Les discussions liées à la décroissance, vivement alimentées par les travaux de l'économiste Nicholas Georgescu-Roegen, l'expriment en remettant en question le paradigme de la croissance infinie hérité des années d'après-guerre (Latouche, 2006). Elles permettent également de comprendre l'apparition, plutôt récente mais non moins remarquée, des échanges entourant la promotion d'une durabilité « forte » (*strong sustainability*) au détriment d'une durabilité dite « faible » (*weak sustainability*) qui postule la substituabilité des biens et services aux dépens du capital naturel et du bien-être ainsi que de la qualité de vie qu'il génère pour les êtres humains. Pour leur part, les dimensions sociales ne sont pas absentes de la théorie du développement durable; depuis la parution du rapport Brundtland, elles ont même connu une impressionnante expansion mettant notamment de l'avant une préoccupation marquée pour le partage plus équitable des ressources sur une base intra-générationnelle (Zaccai, 2011).
- 4 C'est l'ensemble des dimensions environnementales, économiques et sociales à l'œuvre qui consacre, aujourd'hui, la complexité du développement durable, complexité à laquelle font écho des politiques, publiques et privées, de même que les législations nationales en matière de développement durable, comme la *Loi sur le développement durable* (Gouvernement du Québec, 2006). Adoptée par la législature de la province de Québec en 2006 et entrée en vigueur peu après, cette loi met de l'avant une conception du

développement durable qui gravite autour de 16 principes environnementaux, économiques et sociaux. Dans le cadre du présent article, nous abordons ainsi le concept de développement durable dans la continuité du cheminement qu'il a connu depuis le rapport Brundtland et nous postulons qu'il se compose de dimensions économiques en étroite relation avec le respect des principes de la conservation environnementale (viabilité) et d'une meilleure distribution et répartition des richesses entre les générations et à l'intérieur de celles-ci (équité).

- 5 La recherche souligne plusieurs facteurs permettant d'expliquer les motifs susceptibles d'inciter les organisations publiques et privées à s'engager dans une démarche de développement durable. Du côté du secteur public, Grindle et Hilderbrand (1995) ont démontré que le déploiement d'une démarche de développement durable peut présenter plusieurs avantages pour une organisation gouvernementale. D'abord, il peut concourir à l'optimisation des performances financières en réduisant certains coûts de fonctionnement liés à la réduction, au recyclage et à la réutilisation de produits d'usage quotidien, notamment le papier, de même qu'à la consommation d'énergie (Global reporting initiative, 2015). Le déploiement d'une politique de développement durable peut également permettre à une organisation publique d'accroître son efficacité et sa transparence institutionnelle, en participant à la reddition de comptes (Fox et al., 2002).
- 6 Du côté du secteur privé, Becherer et Helms (2014) ont démontré que la poursuite d'objectifs environnementaux peut être favorable aux résultats commerciaux de l'entreprise, tels que ceux relatifs aux ventes et aux bénéfices. Dans un registre similaire, Gunther *et al.* (2007) ont démontré que l'adoption d'une démarche de développement durable peut contribuer à améliorer, de façon sensible, l'image de marque d'une entreprise. Ces recherches s'accordent, plus largement, avec celles qui mettent l'accent sur le concept de « green profitability », c'est-à-dire les bénéfices de plusieurs ordres que peuvent tirer les entreprises du « virage vert » (Ambec et Lanoie, 2008).
- 7 Cela dit, les travaux de Bradford et Fraser (2008) ont démontré que le secteur économique au sein duquel œuvrent les entreprises peut avoir une incidence majeure sur la décision de mettre en œuvre, ou non, une démarche de développement durable. Par exemple, les organisations du secteur manufacturier seraient particulièrement enclines à s'engager volontairement dans une démarche de développement durable, indépendamment du coût initial requis, alors que celles qui sont actives dans le secteur de la construction auraient tendance à s'engager dans une démarche volontaire uniquement lorsque cela leur permet de faire des économies (Bradford et Fraser, 2008).
- 8 Par ailleurs, la recherche a mis en relief le fait qu'en matière d'adoption de démarche en développement durable, d'importantes distinctions s'appliquent entre les petites, moyennes et grandes entreprises. D'un côté, certains auteurs (Callot, 2014; McEwen, 2013; Pinget et al., 2015) ont démontré que les petites et moyennes entreprises sont généralement moins enclines à examiner leurs impacts environnementaux, compte tenu du fait qu'elles ne disposent pas forcément des moyens financiers nécessaires à cette fin. Comme le soulignent Becherer et Helms (2014), ces entreprises sont également tributaires d'une expertise, d'un ensemble de ressources et de facteurs externes (tels que la forte compétitivité) qui peuvent complexifier la prise en compte des impacts environnementaux. Dans cette perspective, Bradford et Fraser (2008) soulignent, au passage, qu'au-delà du déploiement d'une démarche formelle de développement durable, les organisations de petite taille, tout particulièrement, bénéficieraient plutôt d'une stratégie élaborée sur mesure. Il semble, comme le remarque Van der Yeught (2015), que

l'utilisation d'un dispositif d'amélioration continue serait particulièrement pertinente dans leur contexte.

- 9 De l'autre côté, des recherches ont également été consacrées à la situation des grandes entreprises. Pinget *et al.* (2015), Callot (2014) et McEwen (2013) ont démontré que les configurations dans lesquelles les grandes entreprises inscrivent leurs pratiques d'affaires (ex : modes de production, marchés), les risques et défis qu'elles rencontrent (ex : réglementation, information sur les marchés) et leurs relations avec leurs parties prenantes (ex : clients, groupes de pression) constituent des facteurs susceptibles de favoriser l'adoption d'une démarche structurée de développement durable.
- 10 Outre les facteurs d'ordre économique et social, la recherche a démontré que le cadre législatif et réglementaire ainsi que les politiques et programmes déployés par les pouvoirs publics peuvent avoir un effet sur la décision d'une organisation privée de s'engager dans une démarche de développement durable (Bradford et Fraser, 2008; Hawkins et Wang, 2013). Par exemple, Bradford et Fraser (2008) ont mis en relief le fait que les organisations actives dans le secteur commercial ont surtout tendance à déployer une démarche de développement durable en réponse à une réglementation contraignante.
- 11 Sous un autre aspect, la recherche a également ouvert plusieurs pistes d'analyse concernant le thème de l'employabilité en développement durable. Des travaux menés dans la perspective d'étude de la « profitabilité verte », par exemple ceux de Ambec et Lanoie (2008), ont démontré que l'adoption d'une démarche environnementale, au sein d'une organisation privée, est susceptible d'accroître le sentiment d'appartenance, et donc la performance et la rétention, des employés qui sont attachés aux valeurs environnementales, économiques et sociales que véhicule le développement durable. Jusqu'à présent, peu de recherches se sont intéressées aux caractéristiques des embauches effectuées dans le sillage de l'adoption d'une démarche de développement durable à l'échelle d'une organisation privée et/ou publique. Les travaux qui ont abordé la question l'ont fait surtout dans une perspective qualitative en tentant d'identifier les compétences que sont susceptibles de rechercher les organisations lorsqu'elles procèdent à des embauches en matière de développement durable (Gausas *et al.*, 2013). Ce volet de littérature est intimement imbriqué, il faut dire, aux études, de plus en plus nombreuses, qui sont consacrées à l'étude des compétences que la formation académique en développement durable permet d'acquérir (Wiek *et al.*, 2011). Par ailleurs, en matière de développement durable, plusieurs études et systèmes de gestion privilégient une approche transversale dans les compétences et les responsabilités (Dasgupta *et al.*, 2000; Eccles *et al.*, 2012; ISO, 2010, 2015; Lueg et Radlach, 2016). Selon cette approche, tous les employés devraient être impliqués dans une démarche « durable » plutôt que de désigner des employés spécialisés qui en seraient les principaux, voire les seuls, responsables. Une telle approche n'apparaît pas, à priori, de nature à favoriser l'employabilité des compétences en développement durable.
- 12 Malgré les avancées, la recherche en matière de compétences en développement durable souffre toujours de lacunes importantes. Elle manque de perspectives quantitatives et d'une approche qui puissent mettre en relation les démarches que poursuivent les organisations, publiques et privées, en matière de développement durable et les besoins d'employabilité de compétences qui s'y rattachent. C'est dans cette optique que le présent article vise à répondre aux questions suivantes : 1) Qu'est-ce qui caractérise l'engagement d'une démarche de développement durable au sein d'une organisation? ; 2) Quels liens

existent-ils entre la valorisation des compétences en développement durable et la démarche qu'engage une organisation en matière de développement durable?

- 13 Pour répondre à ces questions, nous débutons la prochaine section en présentant les données et la méthodologie utilisées. Par la suite, nous présenterons les résultats, leur analyse et certaines implications.

## Données et méthodologie

- 14 Dans le but de répondre aux questions de recherche, des données quantitatives ont été colligées avec une enquête par questionnaire. La méthodologie de collecte et les données ainsi que le traitement et l'analyse sont décrits dans la présente section.

### Données

- 15 Les données utilisées aux fins du présent article ont été colligées dans le cadre d'un sondage mené par le Service de placement de l'Université Laval (SPLA). Le sondage s'adressait à l'ensemble des organisations dont le dossier est actif dans la base de données du SPLA et visait à mieux connaître les compétences recherchées par les employeurs de la région de Québec en matière de développement durable. Plus précisément, le sondage visait les membres du personnel des départements de ressources humaines d'organisations ayant bénéficié d'au moins un service du SPLA au cours des deux dernières années. Au mois de mai 2016, le questionnaire a été envoyé par courriel aux 15 820 personnes ressources actives dans les registres du SPLA, qui représentaient 9 916 organisations. Étant donné le fait que dans certains cas, plus d'un répondant par organisation pouvait répondre au sondage, le SPLA estime à 10 % la proportion de doublons. Néanmoins, comme ce chiffre constitue une approximation et qu'il est impossible d'identifier la filiation aux entreprises des participants, nous parlerons en termes de répondants plutôt que d'organisations. En somme, 561 personnes ont répondu à l'enquête, ce qui révèle un taux de réponse de 3,5 %<sup>2</sup>.
- 16 Le sondage prenait appui sur un échantillon non probabiliste, puisque les réponses ont été obtenues volontairement. L'échantillonnage visait des organisations de tous les secteurs d'activité économique et incluait l'ensemble des codes SCIAN<sup>3</sup>. Les organisations invitées à prendre part au sondage déployaient leurs activités dans plusieurs régions administratives du Québec. La majorité des répondants travaillait pour des organisations actives dans la région de Québec, Capitale nationale (54,3 %), de Montréal (25,7 %) et de Chaudière-Appalaches (20,9 %). Cela dit, les données colligées à partir de la base de données du SPLA constituent un riche éventail d'information provenant d'employeurs potentiels pour les finissants de l'Université Laval, à Québec. Sans être représentatives des organisations de l'ensemble de la province, les données révèlent tout de même une réalité du bassin d'emploi à Québec qui pourra être bonifiée par des travaux ultérieurs de recherche.
- 17 Sur le plan du contenu, le sondage comportait 17 questions, dont la plupart avec échelle de Likert, amenant les répondants à définir les démarches de développement durable mises en œuvre au sein de leur organisation, à préciser le type de compétences recherchées et l'intérêt pour une main-d'œuvre qualifiée en matière de développement durable lors d'une embauche éventuelle ainsi qu'à caractériser le profil de l'organisation

pour laquelle ils travaillent (secteur d'activité, type d'organisation, taille, etc.). Le questionnaire peut être consulté en annexe. La présente analyse se consacre aux variables des démarches de développement durable mises en œuvre, les caractéristiques des organisations et les indicateurs d'employabilité liés aux compétences en développement durable.

## Tableau

### Traitement et analyses

- 18 Le traitement des données a pour objectif de faire ressortir les liens qui sont susceptibles d'exister entre les caractéristiques des organisations, leur engagement dans une démarche de développement durable et la façon dont elles valorisent les compétences en matière de développement durable. Nous postulons d'emblée que l'adoption d'une démarche de développement durable incitera les organisations à adopter des actions concrètes en la matière, telles que la valorisation des compétences en développement durable. Une analyse de régression par les moindres carrés ordinaires est effectuée entre la valorisation des compétences en matière de développement durable et la démarche de développement durable dans laquelle s'engagent les organisations. La valorisation de ces compétences est mesurée de trois façons. Ces trois énoncés constituent les variables dépendantes utilisées. Les variables indépendantes comptent la variable d'intérêt, soit l'engagement de l'organisation dans une démarche de développement durable, et les variables de contrôle, représentées par le secteur d'activité, le type d'organisation et sa taille. Les traitements statistiques effectués à l'aide du logiciel SPSS visent à comprendre l'adéquation entre la démarche de développement durable et la valorisation des compétences en la matière, tout en considérant les caractéristiques de l'organisation qui agissent sous forme de variables de contrôle.

### Variables dépendantes

- 19 Les variables que nous cherchons à expliquer ont trait à la valorisation des compétences en développement durable. Plus spécifiquement, ces compétences ont été mesurées à l'aide de trois indicateurs (échelle de 0 à 3, où 0 = pas du tout et 3 = beaucoup), soit l'intérêt envers les compétences en développement durable (V27), la formation à l'interne (V28) et la formation académique (V29). Des modèles de régression ont été construits pour chacune des variables. Le tableau 1 présente les moyennes des notes accordées à ces variables. Globalement, l'embauche de personnel ayant acquis une formation en développement durable (1,85/3) et l'intérêt pour l'organisation d'avoir des employés compétents en la matière (1,83/3) affichent des moyennes légèrement plus élevées que l'offre de formation à l'interne (1,65/3).

Tableau 1. Moyennes et écart-types de l'employabilité en lien avec le développement durable.

Volet	Variable	Moyenne	Écart-type

Intérêt compétences DD (V27)	Voyez-vous un intérêt pour votre entreprise d'avoir du personnel compétent en développement durable?	1,83	,986	
Offre formation DD (V28)	Est-ce que la direction de votre entreprise est prête à offrir de la formation sur le thème du développement durable aux employés qui sont actuellement dans l'entreprise?	1,65	1,040	
Embauche qualification DD (V29)	Est-ce que la direction de votre entreprise est prête à embaucher du personnel ayant acquis des compétences en développement durable lors de sa formation?	1,85	1,004	

Questions : Répondez à chacune des questions suivantes sur l'employabilité au meilleur de votre connaissance (échelle de 0 à 3, ou 0 = pas du tout et 3 = beaucoup).

DD : développement durable

- 20 La validité de l'instrument implique de mesurer l'information adéquate avec le bon outil. Pour ce faire, nous devons vérifier la consistance interne de l'instrument à l'aide de l'alpha de Cronbach (DeVellis, 2012). Au niveau des indicateurs de valorisation des compétences de développement durable, l'indice est de 0,801 pour les trois variables. Selon Perrien *et al.* (1983), un alpha de 0,80 est reconnu comme acceptable en recherche fondamentale. Nous pouvons donc assumer que notre échelle de mesure est valide, détenant une bonne consistance interne.

## Variabes indépendantes

### Variable d'intérêt

- 21 Afin de percevoir l'adéquation entre la valorisation de compétences en développement durable et la démarche de développement durable dans laquelle s'engage une organisation, ces deux variables sont mises en relation à travers un modèle de régression linéaire. La principale variable explicative des modèles de régression est l'engagement dans une démarche de développement durable. Parmi les répondants, 67,1 % affirment que l'organisation pour laquelle ils travaillent a mis en place une démarche de développement durable. Nous cherchons donc à savoir si un tel engagement permet de prédire le niveau de valorisation des compétences liées à la thématique. Comme mentionné plus haut, nous testons l'hypothèse de l'existence d'un signe positif du coefficient estimé pour cette variable.

### Variabes de contrôle

- 22 Afin d'éviter un biais dans l'estimation du paramètre d'intérêt et d'isoler l'effet de la variable explicative identifiée, les caractéristiques des organisations sont incorporées comme variables de contrôle dans l'analyse de régression. Pour sélectionner les variables explicatives à intégrer au modèle, il est apparu pertinent de caractériser les engagements des organisations en matière de développement durable et la valorisation des compétences en développement durable en fonction du secteur d'activité (Q7), du type



d'organisation (Q8) et de la taille (Q9). Pour des fins d'analyse, les résultats sont ainsi regroupés (tableau 2) :

- Secteurs primaire, secondaire et tertiaire en fonction des regroupements des codes SCIAN;
- Type privé (entreprises, consultation, travailleurs autonomes), public et parapublic et non lucratif (associatif, communautaire, enseignement);
- Petite taille (1 à 49), moyenne taille (50 à 499 employés) et grande taille (500 employés et plus).

**Tableau 2. Répartition des réponses en fonction de leur secteur d'activité, de leur type d'organisation et de leur taille\*.**

Variabes	Catégorie	N	Démarche
Secteur d'activité	Primaire	67	12,0 %
	Secondaire	110	19,1 %
	Tertiaire	383	68,4 %
Type	Privé (lucratif)	303	54,3 %
	Public et parapublic	115	20,6 %
	Non lucratif	140	25,1 %
Taille	Entre 1 et 49 employés	179	31,7 %
	Entre 50 et 499 employés	179	32,1 %
	500 employés et plus	202	36,2 %

23 L'analyse du khi carré de Pearson permet d'évaluer la relation entre des variables qualitatives par la mesure de leur liaison statistique (analyse bidirectionnelle entre deux variables nominales). Les tableaux croisés ont été réalisés entre les variables d'implication dans une démarche de développement durable et le secteur d'activité, le type d'organisation et la taille de l'organisation (Tableau 3). Ces résultats révèlent des liens significatifs à des niveaux de confiance supérieur ou égal à 98 %, entre la démarche de développement durable et les caractéristiques des organisations (H0 : absence d'un lien; H1 : existence d'un lien). Ils permettent aussi d'avancer trois éléments :

1. Les démarches de développement durable sont engagées en plus grande proportion au sein des organisations du secteur primaire (81,8 %) par rapport aux secteurs secondaire (65,6 %) et tertiaire (64,6 %)<sup>4</sup>.
2. L'engagement est plus marqué chez les organisations relevant du secteur public (89,2 %) que chez les entreprises privées (62,8 %) ou non lucratives (58,1 %).
3. L'adoption d'une démarche de développement durable est croissante en fonction de la taille des organisations (1 à 49 employés : 48,8 %; 50 à 499 employés : 63,9 %; 500 employés et plus : 86,2 %).

Tableau 3. Proportion des organisations ayant entrepris une démarche de développement durable en fonction de leur secteur d'activité, de leur type d'organisation et de leur taille\*.

Variabes	Catégorie	Démarche
Secteur d'activité Khi-carré de Pearson = 7,531; dl : 2; signification = 0,023	Primaire	81,8 %
	Secondaire	65,6 %
	Tertiaire	64,6 %
Type Khi-carré de Pearson = 29,490; dl : 2; signification = 0,000	Privé (lucratif)	62,8 %
	Public et parapublic	89,2 %
	Non lucratif	58,1 %
Taille Khi-carré de Pearson = 55,246; dl : 2; signification = 0,000	Entre 1 et 49 employés	48,8 %
	Entre 50 et 499 employés	63,9 %
	500 employés et plus	86,2 %

Test d'hypothèse : H0 : il n'y a pas de relations entre les variables; H1 : il y a une relation entre les variables

- 24 Dans un second temps, l'employabilité des compétences en développement durable a été déclinée en trois indicateurs. Ces indicateurs sont confrontés aux variables de contrôle afin de percevoir les différences et les similitudes selon les caractéristiques des organisations (tableau 4). Pour croiser une variable quantitative et une variable qualitative, des comparaisons de moyennes ont été réalisées dans le but d'identifier le caractère significatif des différences entre les résultats (H0 : différence non significative; H1 : différence significative). Les moyennes d'employabilité ont ainsi été calculées pour chacune des modalités des variables contrôles, soit le secteur d'activité, le type d'organisation et la taille (V27, V28 et V29). Ces analyses permettent de dégager trois principaux constats :
- 25 Les organisations du secteur primaire démontrent un intérêt marqué pour les compétences en développement durable par rapport à celles qui proviennent des secteurs secondaire et tertiaire. Cette sensibilité pourrait s'expliquer par la nature de leurs activités, étant donné que leur fonctionnement repose essentiellement sur l'extraction et l'exploitation des ressources, de même que sur leur gestion;
- 26 En comparaison avec les entreprises privées et les organisations non lucratives, les répondants d'organismes publics et parapublics manifestent un intérêt plus grand à l'égard des compétences en développement durable, de même qu'à l'égard de la formation à l'interne et de l'embauche du personnel qualifié en vertu de la formation académique. Cela dit, le fait que, dans le contexte québécois, la réglementation existante en matière de développement durable soit particulièrement orientée vers les organisations publiques (ministères et sociétés d'État) explique en grande partie

l'ampleur des actions qu'elles ont entreprises et leur ouverture à l'égard des compétences en développement durable;

- 27 Les organisations de grande taille (500 employés ou plus) paraissent accorder une plus grande importance que les petites et moyennes organisations au fait que leur personnel possède des compétences en développement durable ». Par ailleurs, les moyennes et grandes organisations se montrent plus favorables que les petites organisations à offrir de la formation interne en matière de développement durable. Enfin, l'embauche de personnel ayant acquis des compétences en développement durable lors de sa formation académique est davantage valorisée dans les grandes organisations que dans les deux autres catégories. En somme, un écart est clairement constaté entre les petites et très grandes organisations.

Tableau 4. Comparaison de moyennes sur la valorisation des compétences en développement durable en fonction du secteur d'activité, du type d'organisation et de la taille des organisations\*.

Variables	Catégorie	Intérêt compétences DD (V27)	Offre formation DD (V28)	Embauche qualification DD (V29)
Secteur d'activité	Primaire (n = 67)	2,33 <sup>b</sup>	1,92	2,11
	Secondaire (n = 110)	1,81 <sup>a</sup>	1,72	1,75
	Tertiaire (n = 383)	1,74 <sup>a</sup>	1,58	1,83
Type	Privé (lucratif) (n = 303)	1,64 <sup>b</sup>	1,58 <sup>b</sup>	1,74 <sup>b</sup>
	Public et parapublic (n = 115)	2,32 <sup>a</sup>	1,99 <sup>a</sup>	2,15 <sup>a</sup>
	Non lucratif (n = 140)	1,87 <sup>b</sup>	1,53 <sup>b</sup>	1,88 <sup>b</sup>
Taille	Entre 1 et 49 employés (n = 179)	1,60 <sup>a</sup>	1,32 <sup>a</sup>	1,61 <sup>a</sup>
	Entre 50 et 499 employés (n = 179)	1,78 <sup>a</sup>	1,70 <sup>b</sup>	1,87 <sup>ab</sup>
	500 employés et plus (n = 202)	2,11 <sup>b</sup>	1,94 <sup>b</sup>	2,08 <sup>b</sup>

Pour chaque variable, les moyennes portant en exposant (a ou b) la même lettre sont reconnues pour être similaires, alors que celles ayant des lettres distinctes sont considérées comme statistiquement différentes l'une de l'autre. Par exemple, concernant la variable « V29 » au tableau ci-haut, la moyenne 1,87<sup>ab</sup> n'est pas significativement différente de la moyenne 1,61<sup>a</sup> ni de la moyenne le 2,08<sup>b</sup>, mais ces deux dernières le sont l'une de l'autre.

Test d'hypothèse : H0 : = il n'y a pas de différences entre les moyennes; H1 : une différence existe entre les moyennes.

Niveau de signification :  $p < 0,05$ .

Employabilité liée aux compétences de développement durable (échelle de 0 à 3, ou 0 = pas du tout et 3 = beaucoup).

- 28 Afin d'établir une condition *ceteris paribus* entre la valorisation des compétences et l'adoption d'une démarche de développement durable, nous avons donc contrôlé le secteur, le type et la taille des organisations. Chacune de ces variables de contrôle s'est révélée pertinente, avec quelques variabilités entre les équations.

## Résultats

- 29 Notre recherche interroge la relation susceptible de s'instaurer entre l'engagement d'une organisation dans une démarche de développement durable et la valorisation des compétences en développement durable chez les travailleurs. La régression multiple permet d'établir un modèle statistique pour étudier cette relation, toutes choses étant égales par ailleurs. À priori, nous anticipons que cette valorisation serait expliquée en partie par la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.
- 30 H0 : Il n'y a pas de relation entre la démarche de développement durable dans une organisation et la valorisation des compétences en la matière.
- 31 H1 : Un lien positif existe entre l'engagement d'une organisation dans une démarche de développement durable et la valorisation des compétences en la matière.
- 32 Trois modèles explicatifs de la valorisation des compétences en matière de développement durable ont été élaborés sur la base des variables dépendantes que sont l'intérêt pour les compétences en développement durable (V27), la formation à l'interne (V28) et la formation académique sur la thématique (V29). Les variables indépendantes comprennent la démarche de développement durable et les variables de contrôle associées au secteur, au type et à taille des organisations. La forme générale des trois équations se présente ainsi :
- 33  $Y_i = b_0 + b_1 \text{secteur} + b_2 \text{type} + b_3 \text{taille} + b_4 \text{démarcheDD} + \varepsilon$
- 34 Où
- 35  $Y_i$  : valorisation compétences développement durable ( $i = V27, V28$  ou  $V29$ )
- 36  $\varepsilon$  : terme d'erreur
- 37  $Y_i$  (variables dépendantes)
- 38 V27\_Voyez-vous un intérêt pour votre entreprise d'avoir du personnel compétent en développement durable?
- 39 V28\_Est-ce que la direction de votre entreprise est prête à offrir de la formation sur le thème du développement durable aux employés qui sont actuellement dans l'entreprise?

- 40 V29\_Est-ce que la direction de votre entreprise est prête à embaucher du personnel ayant acquis des compétences en développement durable lors de leur formation?
- 41 Les variables dépendantes sont considérées comme continues, alors que les variables indépendantes sont regroupées sous forme ordinale et binaire. Les modalités sont présentées au tableau 5. Par exemple, au niveau du type d'organisation, on considère que la recherche de profit décroît selon une échelle de de 1 à 3, du privé, au public et parapublic jusqu'au non lucratif. En se basant sur la littérature et les données présentées à la section variables de contrôle, nous anticipons un lien décroissant pour le secteur d'activité (de primaire à tertiaire), une relation positive pour le type d'organisation (de privé à non lucratif) et de même que pour la taille de la structure (de petite à grande). En ce qui a trait à la variable démarche développement durable, elle est construite sous la forme binaire : nous posons l'hypothèse que l'engagement dans ce genre de démarche a incidence positive sur la valorisation des compétences.

Tableau 5. Modalités de réponses pour les catégories de variables indépendantes dans le modèle de régression

Variables	Catégories	Modalités
Secteur d'activité	Primaire	1
	Secondaire	2
	Tertiaire	3
Type	Privé (lucratif)	1
	Public et parapublic	2
	Non lucratif	3
Taille	Entre 1 et 49 employés	1
	Entre 50 et 499 employés	2
	500 employés et plus	3
Démarche de développement durable	Oui	1
	Non	0

- 42 Les résultats des régressions linéaires multiples de la valorisation des compétences de développement durable sont présentés au tableau 6. Les trois modèles de régression sont significatifs (Prob > F = 0,000). La valorisation des compétences en développement durable est ainsi en partie expliquée par les variables de contrôle et la démarche engagée.

Tableau 6. Régressions par les moindres carrés ordinaires, valorisation des compétences en développement durable.

Variables indépendantes	Variables dépendantes (b Sig ε)		
	Intérêt compétences DD (V27)	Offre formation DD (V28)	Embauche qualification DD (V29)
Secteur	- 0,214** (0,059)	- 0,066 (0,069)	- 0,062 (0,070)
Type	0,216** (0,052)	0,034 (0,060)	0,127* (0,061)
Taille	0,120* (0,053)	0,125* (0,062)	0,125* (0,063)
Démarche DD	0,849** (0,092)	0,920** (0,105)	0,704** (0,107)
Constante	1,28** (0,204)	0,933** (0,233)	1,097** (0,238)
Obs.	447	401	392
F	38,014	27,962	17,542
Prob > F	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup> (ajusté) Modèle	0,249	0,212	0,145
R <sup>2</sup> (ajusté) Contrôle	0,107	0,063	0,051
Durbin-Watson	2,030	1,933	2,054

Légende : Sig. = valeur p des coef. ; \* p < 0,05; \*\*p < 0,01 (erreur-type).

- 43 La première équation permet d'expliquer l'intérêt que manifeste une organisation à l'égard des compétences en développement durable en général et chacun des coefficients estimés est statistiquement significatif. Affichant un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de 0,249, les variables de contrôle fournissent 10,7 % de l'explication alors que 14,2 % de la variance du niveau de valorisation est expliquée par la démarche de développement durable déployée par l'organisation. En ce qui a trait au secteur d'activité, plus on s'éloigne du secteur primaire, moins les compétences en développement durable sont valorisées. Pour le type d'organisation, les compétences en développement durable sont d'autant plus valorisées pour les organisations à but non lucratif. Finalement, au sujet de la taille, la valorisation des compétences est croissante en fonction de la grandeur des entreprises. Pour ce modèle, nous confirmons l'hypothèse de recherche (H1) selon laquelle un lien positif existe entre l'engagement d'une organisation dans une démarche de développement durable et l'intérêt pour les compétences en la matière.
- 44 La seconde équation fournit une explication à la disposition des organisations à offrir de la formation sur le thème du développement durable à ses employés. Bien que ce modèle soit significatif, une seule variable de contrôle, la taille de l'organisation, est statistiquement significative. Affichant un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de 0,212, la variable de contrôle fournit 6,3 % de l'explication alors que 14,9 % de la variance du niveau de la formation interne en développement durable est expliquée par la démarche de développement durable déployée par l'organisation. Pour l'interprétation de la

variable de contrôle significative, on comprend que les grandes organisations sont davantage enclines à fournir ce genre de formation à l'interne. Ce deuxième modèle permet également la confirmation de l'hypothèse de recherche (H1) selon laquelle un lien positif existe entre l'engagement d'une organisation dans une démarche de développement durable et l'offre de formation à l'interne sur la thématique.

- 45 Le troisième modèle permet d'expliquer la volonté d'une organisation d'embaucher du personnel formé en développement durable. Cette équation est aussi significative et comporte deux variables de contrôle significatives, soit le type et la taille. Affichant un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de 0,145, les variables de contrôle fournissent 5,1 % de l'explication alors que 9,4 % de la variance du niveau de l'embauche de personnel qualifié est expliquée par la démarche de développement durable déployée par l'organisation. L'interprétation des variables de contrôle se fait comme suit : la vocation non lucrative d'une organisation amène une volonté plus grande d'embaucher du personnel formé en la matière, de même que la taille de l'organisation, qui a un effet positif croissant. Pour ce troisième modèle, on confirme aussi l'hypothèse de recherche (H1) selon laquelle un lien positif existe entre l'engagement d'une organisation dans une démarche de développement durable et l'intention d'embaucher du personnel qualifié en la matière.
- 46 Dans tous les cas, l'engagement dans une démarche de développement durable ressort significativement, que l'on parle d'intérêt à l'égard des compétences, de formation à l'interne ou de propension à vouloir embaucher du personnel qualifié en développement durable. Si cette affirmation peut sembler logique, elle apporte une contribution évidente à la recherche en ce sens qu'il existe une valorisation réelle des compétences en développement durable au sein des organisations engagées dans une démarche de développement durable, et cette valorisation vaut pour les compétences acquises tant par la formation interne que par la formation académique. Au niveau des variables de contrôle, elles sont pertinentes dans la majorité des modèles. Seule la taille des organisations est significative pour les trois équations, signifiant que plus grandes sont les organisations, plus elles sont à même de valoriser les compétences en développement durable, ce qui confirme les travaux précédents menés spécifiquement sur le sujet. Les moyens dont disposent les grandes entreprises, que ce soit financiers, techniques ou humains, peuvent fournir une explication à ce résultat.

## Discussion

- 47 Premièrement, nos travaux visaient à caractériser les démarches de développement durable dans les organisations et la valorisation des compétences en la matière en fonction de certaines variables. Les résultats montrent que les organisations les plus engagées dans une démarche de développement durable et valorisant le plus ces compétences détiennent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : elles proviennent du secteur primaire, elles sont publiques ou parapubliques et ont une grande taille. Le fait que les organisations du secteur primaire se sentent plus concernées par les compétences en matière de développement durable pourrait notamment s'expliquer par la nature de leurs activités qui ont des effets environnementaux directs, par exemple l'exploitation et/ou l'extraction de matières premières comme le bois ou les ressources minérales (Bradford et Fraser, 2008). Cela pourrait également s'expliquer par la nécessité, pour ce type d'organisations, de développer des pratiques acceptables socialement (Krolik et Nadaud, 2015). Par ailleurs, l'intérêt plus prononcé des organisations publiques en

matière de valorisation des compétences de développement durable peut s'expliquer en partie par le contexte législatif québécois qui, depuis 2006, applique une série de prescriptions aux organismes gouvernementaux (ministères et sociétés d'État) par l'entremise de la *Loi sur le développement durable* (Gouvernement du Québec, 2006; Grindle et Hilderbrand, 1995; Hawkins et Wang, 2013). Par ailleurs, nous avons constaté que, malgré les nombreuses études montrant que le développement durable peut être rentable (Ambec et Lanoie, 2008; Becherer et Helms, 2014; Gunther et al., 2007), il y aurait encore beaucoup à faire pour inciter les organisations privées à adopter ce genre de démarche. Confirmant certaines recherches antérieures (Callot, 2014; McEwen, 2013; Pinget et al., 2015), ceci semble particulièrement vrai pour les PME et/ou pour les organisations œuvrant dans les secteurs de la transformation et des services. Des programmes d'aide à l'instauration de démarches de développement durable pourraient ainsi viser des organisations rencontrant un ou plusieurs critères qui révèlent un faible engagement dans ce domaine (privées, petite taille, secteur tertiaire). Cela pourrait passer à la fois par un support financier, un service de conseil pour accompagner les structures dans leur processus ou encore un recours à la certification environnementale et sociale. La mise en place d'un cadre réglementaire plus contraignant serait aussi une solution envisageable.

- 48 Deuxièmement, nous avons interrogé les liens existant entre la valorisation des compétences en développement durable et la démarche de développement durable engagée par une organisation. Les résultats révèlent qu'il y a un lien clair et positif entre la valorisation des compétences de développement durable et l'engagement dans une démarche sur la thématique. Autrement dit, la mise en place d'un programme de développement durable dans une organisation explique en partie 1) l'intérêt envers ce genre de compétences, 2) l'offre de formation à l'interne et 3) la disposition à embaucher sur personnel qualifié en la matière. Il est aussi démontré que les variables de contrôle sont pertinentes et significatives dans la majorité des modèles. Tout d'abord, plus l'organisation s'éloigne du secteur primaire, moins elle s'intéresse aux compétences en développement durable. La proximité aux ressources naturelles et le besoin d'acceptabilité sociale lié à leurs activités peuvent notamment impacter cet intérêt, comparativement aux organisations relevant des secteurs secondaire et tertiaire. Ensuite, moins elle est à la recherche de profits, plus elle s'intéresse à ce genre de compétences et envisage l'embauche de candidats qualifiés en développement durable. Enfin, plus la taille d'une organisation est grande, plus elle s'intéresse aux compétences en développement durable, plus elle est prête à offrir de la formation sur la thématique et plus elle est sujette à embaucher du personnel qualifié en la matière via la formation académique.
- 49 Une explication concernant la variable de contrôle liée au secteur d'activité, non significative pour les équations deux et trois, repose potentiellement sur la volonté des organisations du secteur secondaire et tertiaire de lancer leur démarche, puisque les résultats ont démontré un moindre engagement à ce jour par rapport au secteur primaire. Par exemple, l'embauche d'un candidat détenant des compétences académiques en développement durable pourrait se faire dans le but de changer les choses et d'entamer ce genre de démarche à travers « l'acquisition » de nouvelles compétences (Gausas et al., 2013; Wiek et al., 2011). Comme mentionnés auparavant, en matière de développement durable, plusieurs études et systèmes de gestion privilégient une approche transversale dans les compétences et les responsabilités (Dasgupta et al., 2000; Eccles et al., 2012; ISO, 2010, 2015; Lueg et Radlach, 2016). Selon ces travaux, c'est l'ensemble des employés d'une organisation qui doit être impliqué dans les démarches



afférentes plutôt que de désigner du personnel spécialisé, responsable de la mise en œuvre des actions. Ceci soulève la question de la complémentarité ou la dichotomie entre l'embauche de spécialistes en développement durable ou le déploiement d'une formation à l'interne pour l'ensemble des équipes à cet égard. Il n'est pas non plus impossible que des organisations fassent appel à de l'expertise externe en matière de développement durable, par exemple les cabinets de consultation spécialisés en analyse du cycle de vie dont le nombre augmente depuis quelques années (Rolland, 2012). Ainsi, plusieurs éléments peuvent potentiellement intervenir dans le processus d'embauche d'un candidat, et capter la part des compétences spécifiques en développement durable demeure une opération complexe.

- 50 En somme, les résultats montrent différents éléments de catégorisation des politiques de développement durable dans les organisations. L'intérêt porté à l'égard du développement durable conduit vraisemblablement à une ouverture organisationnelle quant à l'employabilité des compétences afférentes et s'explique en partie par les caractéristiques de l'organisation.

## Conclusion

- 51 Dans un contexte où le développement durable s'insère progressivement dans la logique de fonctionnement des organisations, mieux comprendre l'engagement de ces dernières en matière de développement durable et les compétences qu'elles valorisent conséquemment nous est apparu nécessaire. Cet article poursuivait le but d'analyser la relation entre la valorisation des compétences de développement durable et : i) les caractéristiques de l'organisation; ii) l'adoption d'une démarche de développement durable. Nous faisons ici un bref rappel de la recherche menée et des principaux résultats avant de souligner les limites et avenues de recherche en ressortant. À partir d'une enquête par questionnaire menée auprès de 560 répondants représentant diverses organisations québécoises, nous avons interrogé l'engagement des organisations à l'égard du développement durable ainsi que leur regard quant à la valorisation des compétences en la matière. Nos analyses ont permis de caractériser les organisations engagées dans cette démarche et valorisant ces compétences sur la base de leur secteur d'activité, du type d'organisation et de leur taille.
- 52 Nos travaux amènent deux contributions spécifiques. Premièrement, le taux d'engagement dans une démarche de développement durable est supérieur au sein des organisations qui possèdent l'une ou l'autre (ou encore plusieurs) des caractéristiques suivantes : appartenir au secteur primaire, appartenir au domaine public ou parapublic, appartenir à la catégorie des grandes organisations. Cela se traduit souvent par une attitude favorable envers l'employabilité des compétences en lien avec le thème. Deuxièmement, l'engagement dans une démarche de développement durable explique la valorisation des compétences en la matière, au niveau de l'intérêt, de la formation interne et de la reconnaissance de la formation académique en développement durable.
- 53 Parmi les hypothèses expliquant les différences entre les organisations non lucratives, publiques et privées, le contexte législatif apparaît stimuler les engagements dans une démarche de développement durable au sein de certaines organisations alors que la recherche de profits semble plutôt l'entraver, en dépit des possibilités concurrentielles en termes de coût, d'économie et de réputation qu'offre ce genre de démarche. Ce résultat souligne le besoin d'établir une réglementation commune, tenant compte de la diversité

et la complexité des organisations. De plus, les différences révélées entre les petites, moyennes et grandes structures témoignent d'un besoin d'adaptabilité des futures mesures réglementaires, compte tenu des ressources et des capacités organisationnelles. Par ailleurs, les résultats montrent que le développement durable s'est concrètement développé au sein des organisations du secteur primaire. Entre proximité avec les ressources premières, acceptabilité sociale, système de gestion transversal et niveau de progression de la démarche, nombreuses sont les pistes de réflexion pouvant expliquer les choix des organisations en termes de ressources humaines et mettre en lumière certaines complémentarités possibles. Cela incite à considérer davantage de variables lors de l'évaluation d'une politique de développement durable, y compris des données objectives et factuelles en la matière, d'où l'intérêt d'appliquer un système de certification par exemple.

- 54 Les données colligées n'ont malheureusement pas permis d'avoir certaines informations qui auraient pu s'avérer pertinentes dans le cadre des analyses expliquant les résultats. Par exemple, une description de la situation initiale des organisations relativement à leurs employés, leurs compétences et leurs responsabilités, aurait pu expliquer en partie les différences. De plus, rappelons que les données ont été colligées à partir de la liste d'organisations incorporées dans la base de données du SPLA. Sans être représentatives des organisations sur l'ensemble de la province, les données révèlent tout de même une réalité du bassin d'emploi de la région Québec. On notera aussi que les données représentent la perception des employés aux profils variés interrogés au cours de l'étude et ne constituent pas une base complètement objective.
- 55 Afin de donner suite à cette recherche et approfondir les résultats, des travaux ultérieurs pourraient décliner les différentes compétences de développement durable et évaluer l'impact de chacune sur la politique globale de développement durable dans l'organisation. D'autres questions demeurent d'ailleurs irrésolues, notamment concernant le rôle des compétences sur la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable, le caractère décisif de ces capacités dans le succès de cette politique et le type de compétences requises spécifiquement à chaque étape de l'implantation (Gherra, 2010; Mukhopadhyay et al., 2011; Osagie et al., 2016; Wiek et al., 2011). Les travaux de recherche futurs pourraient notamment examiner le renforcement des pratiques au sein des organisations grâce à l'embauche du personnel détenant des compétences en développement durable. On pourrait aussi penser à évaluer la possibilité pour les organisations de développer des compétences distinctives en la matière afin de consolider un avantage concurrentiel. Ces avenues pourraient s'avérer fort pertinentes au niveau de la recherche fondamentale tout comme au sein du monde des affaires québécois.

## Remerciements

- 56 Les auteurs souhaitent remercier, tout particulièrement, le Service de Placement de l'Université Laval, de même que M. Pierre Lemay, adjoint au vice-recteur exécutif, de l'Université Laval, pour l'accès aux données utilisées dans le cadre de cette recherche.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Ambec, S. et P. Lanoie, 2008, Does it Pay to Be Green? A Systematic Overview, *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), pp. 45-62, [En ligne] URL : <https://fdi.idei.fr/wp-content/uploads/2011/02/Does-it-Pay-to-be-Green.-A-Systematic-Overview.pdf>
- Becherer, R.C. et M.M. Helms, 2014, Green Goals In Organizations : Do Small Businesses Engage In Environmentally Friendly Strategies? *Journal of Small Business Strategy*, 24(1), pp. 1-18, ABI/INFORM Collection.
- Bradford, J. et E.D.G. Fraser, 2008, Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 156 p., ABI/INFORM Collection.
- Brundtland, G.H. 1987, Notre avenir à tous. : Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies.
- Callot, P. 2014, La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE. Le cas de la viticulture, *La Revue des Sciences de Gestion* [En ligne], 269-270(5), pp. 129-137, URL : [www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-5-page-129.htm](http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-5-page-129.htm); doi: 10.3917/rsg.269.0129
- Dasgupta, S., Hettige, H. et D. Wheeler, 2000, What Improves Environmental Compliance? Evidence from the Mexican Industry. *Journal of Environmental Economics and Management*, 19 (1), pp. 39-66.
- DeVellis, R.F. 2012, *Scale development: theory and applications*, 3rd ed., éd. Los Angeles, CA : SAGE.
- Eccles, R.G., K.M. Perkins et G. Serafeim, 2012, How to become a sustainable company? . *MIT Sloan Management Review*, 53(4), pp. 43-50.
- Fox, T., H. Ward et B. Howard, 2002, Public sector roles in strengthening corporate social responsibility : a baseline study. Washington : The World Bank, [En ligne] URL: [http://www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles\\_CSR-CSR\\_interior\(6-2\).pdf](http://www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles_CSR-CSR_interior(6-2).pdf)
- Gausas, S., R. Owczarzak et A. Paliokaite, 2013, Anticipating and managing the effects of greening of industries in the EU: Skills development in the overall context of job quality, *Green Growth Papers* : OCDE.
- Ghera, S., 2010, Stratégies de développement durable. Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 5(204), pp. 41 – 153, [En ligne] URL : [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_204\\_0141](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFG_204_0141)
- Global reporting initiative, 2015, Sustainability and reporting trends in 2025 : preparing for the future Amsterdam : GRI, [En ligne] URL : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-1.pdf>
- Chapitre D-8.1.1 - Loi sur le développement durable 2006.
- Grindle, M.S. et M.E. Hilderbrand, 1995, Building sustainable capacity in the public sector : what can be done ? *Public administration and development* 15(5), pp. 441-463.
- Gunther, M., M. Murphy, et M. Boyle, 2007, Green is good. *Fortune*, 155(6), 42 p.

- Hawkins, C.V. et X. Wang, 2013, Policy Integration for Sustainable Development and the Benefits of Local Adoption. *Cityscape* [En ligne], 15(1), pp. 63-82, URL : <http://www.jstor.org/stable/41958957>
- ISO, 2010, ISO 26000 – Responsabilité sociétale, [En ligne] URL : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>, consulté le 2018-03-13
- ISO, 2015, ISO 14000 - Management environnemental, [En ligne] URL: <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>
- Krolik, C. et S. Nadaud, 2015, L'environnement au secours du développement économique et social. Limoges.
- Latouche, S. 2006, *Le pari de la croissance*. Paris : Fayard.
- Lueg, R. et R. Radlach, 2016, Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Journal of Management*, 34(2), pp. 158-171.
- McEwen, T. 2013, An examination of the barriers that impact the implementation of environmental sustainability practices in small businesses. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 25(1), pp. 117-139. ABI/INFORM Collection.
- Mintzberg, H. 1990, *Le management voyage au centre des organisations*. Paris et Montréal : Paris Éditions d'Organisation, Montréal Agence d'Arc.
- Mukhopadhyay, K., J. Sil et N.R. Banerjea, 2011, A Competency Based Management System for Sustainable Development by Innovative Organizations: A Proposal of Method and Tool. *Vision*, 15(2), pp. 153-162. ABI/INFORM Collection.
- Osagie, E.R., R. Wesselink, V. Blok, T. Lans et M. Mulder, 2016, Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective, *Journal of Business Ethics* [En ligne], 135(2), pp. 233-252, doi : <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0> ABI/INFORM Collection.
- Parkin, M., R. Bade et P. González, 2005, *Introduction à la microéconomie moderne*. (3e éd.. éd., Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique.
- Pinget, A., R. Bocquet et C. Mothe, 2015, Barriers to Environmental Innovation in SMEs: Empirical Evidence from French Firms. *Management* [En ligne], 18(2), pp. 132-155, URL : [www.cairn.info/revue-management-2015-2-page-132.htm](http://www.cairn.info/revue-management-2015-2-page-132.htm)
- Rolland, S., 2012, Développement durable : de belles occasions pour les consultants, *Les Affaires*, [En ligne], 11 octobre 2012, URL : <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/developpement-durable-de-belles-occasions-pour-les-consultants/549432>
- Sutter, C. 2009, Finance et développement durable. *Idées économiques et sociales*, 2(156), pp. 14-22.
- Van Der Yeught, C. 2015, Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel ? Le cas des petites organisations touristiques. *Management & Organisation* [En ligne], 4(78), 79-98, URL : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-4-page-79.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-4-page-79.htm); doi : 10.3917/mav.078.0079
- Wiek, A., L. Withycombe et C.L. Redman, 2011, Key competencies in sustainability : a reference framework for academic program development. *Sustainability Science* [En ligne], 6(2), pp. 203-218, doi : <http://dx.doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6> ABI/INFORM Collection.
- Zaccai, E. 2011, *25 ans de développement durable, et après?* Paris : PUF.

## NOTES

1. Selon Henri Mintzberg (1990), une organisation représente une « action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ». Dans cet article, nous utiliserons le terme « organisation » pour faire référence à l'ensemble des structures organisationnelles, quelles soient publiques, privées ou associatives.
  2. [En ligne] URL: <https://www.lefil.ulaval.ca/valeur-ajoutee-21e-siecle/>
  3. Système de classification des industries de l'Amérique du Nord.
  4. Ces résultats ont par ailleurs été confirmés par une analyse de régression logistique multinomiale réalisée en considérant comme variable dépendante l'engagement d'une organisation dans une démarche de développement durable (Q1) et comme variables indépendantes le secteur d'activité (Q7), le type d'organisation (Q8) et la taille de l'organisation (Q9).
- 

## RÉSUMÉS

Cet article analyse la relation entre la valorisation des compétences en développement durable et : i) les caractéristiques des organisations; ii) l'adoption d'une démarche de développement durable. À partir d'une enquête par questionnaire menée auprès de 560 répondants appartenant à des organisations québécoises, nous avons interrogé leur engagement dans une démarche de développement durable ainsi que leur regard quant à la valorisation des compétences liées au sujet. Les analyses caractérisent les organisations engagées dans cette démarche et dévoilent des liens entre la démarche et la valorisation des compétences. Nous obtenons deux principaux résultats. Premièrement, en termes de caractérisation, les organisations du secteur primaire, les grandes organisations ainsi que celles à caractère public démontrent une plus grande propension à s'engager dans une démarche de développement durable. Selon les répondants, cela se traduit souvent en une reconnaissance élevée de l'employabilité des compétences en développement durable. Deuxièmement, l'engagement d'une démarche de développement durable explique en partie la valorisation des compétences chez les employés actuels ou potentiels, que ce soit en termes d'intérêt général, de formation à l'interne ou de qualifications académiques. Étant donné ces résultats, nous suggérons que le contexte législatif pourrait contribuer à stimuler cet engagement tandis que la vocation commerciale des organisations semblerait plutôt l'entraver, en dépit des possibilités concurrentielles que peut offrir ce genre de démarche.

This article analyzes the relationship between the promotion of sustainable development skills with: i) the characteristics of the organizations and ii) the promotion of a sustainable development approach. Based on a questionnaire survey conducted in 2016 with 560 respondents from Quebec organizations, we asked them about their commitment to sustainable development principles and their opinions regarding the promotion of sustainable development skills. Our analysis characterizes the organizations involved in sustainable development approach and highlights the links between the sustainable development approach and the promotion of those skills. Our results are twofold. First, in terms of characterization, organizations involved in the primary sector, large-scale organizations as well as those belonging to the public domain show a

greater propensity to engage in a sustainable development approach. According to respondents, this often leads to a high recognition of the employability of sustainable development skills. Second, the commitment to a sustainable development approach partly explains the emphasize on employee skills, whether in terms of general interest, in-house training or academic formations. Given these results, we suggest that the legislative context could help to stimulate the commitment to a sustainable development approach, while the commercial role of organizations would appear to hinder it, despite the competitive opportunities that such an approach may offer.

## INDEX

**Keywords** : competencies, employment, sustainable development, organizations

**Mots-clés** : compétences, employabilité, développement durable, organisations

## AUTEURS

### MARYSE BOIVIN

Concept Action Durable, 60 avenue Marcel Dassault, Bâtiment D, No. 405, 33300, Bordeaux, France, courriel : boivin\_maryse@yahoo.fr

### ETIENNE BERTHOLD

Université Laval, CRAD , Université Laval, Département de géographie, Faculté de la foresterie, de la géographie et de la géomatique, Pavillon Abitibi-Price, 2405, rue de la Terrasse, Québec (Québec), Canada, G1V 0A6, courriel : etienne.berthold@ggr.ulaval.ca

### GEORGES A. TANGUAY

Université du Québec à Montréal, CRV et CIRANO, UQAM, ESG-DEUT, C.P 8888, Succ. Centre-ville, Montréal (Québec), Canada, H3C 3P8, courriel : tanguay.georges@uqam.ca.