CHAIRE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

Cahier de recherche n° 3

Normes environnementales et recrutement [1]

Assurer un recrutement de qualité est un enjeu fondamental pour l'entreprise. Les considérations environnementales des entreprises, notamment à travers la mise en place de normes, sont examinées par les salariés, qui y accordent une importance croissante. La mise en place de normes environnementales permet-elle à l'entreprise d'attirer les meilleurs candidats lors des phases de recrutement ?

Dr. Sanja Pekovic

Chercheuse associée à la Chaire Performance des Organisations AFNOR – Fondation Dauphine
sanja.pekovic@dauphine.fr

Article co-écrit avec

Pr. **Gilles Grolleau**
Dr. **Naoufel Mzoughi**

En partenariat avec

afnor GROUPE

[1] Ce rapport représente la version courte du papier " Green (not only) for profit: An Empirical Examination of the Effect of Environmental-Related Standards on Employees' Recruitment" (coécrit avec Gilles Grolleau et Naoufel Mzoughi) publié à Resource and Energy Economics 34 (1), 74-92.

La revue de littérature a examiné l'impact des normes environnementales sur différents domaines de gestion, comme le marketing, la production, la finance, etc. Un aspect de la recherche est relativement peu étudié par les chercheurs toutefois : celui de savoir *si et comment* les normes environnementales améliorent la gestion des ressources humaines. Les ressources humaines actuelles et potentielles des entreprises sont importantes à prendre en compte dans la mise en place des plans stratégiques. En raison de l'existence d'une dynamique compétitive, bénéficier de ressources humaines appropriées représente une vraie source d'avantage compétitif (Reich, 1990). De plus, un lien positif entre la responsabilité environnementale d'une entreprise et les dimensions des ressources humaines peut se traduire dans la performance ferme améliorée. Le recrutement est l'une des dimensions de la gestion des ressources humaines pouvant être affectée par la mise en place de normes environnementales. Nous supposons en effet que la réputation environnementale d'une entreprise attire non seulement des clients, mais également des salariés de haute qualité.

Dans la mesure où l'on considère que les demandeurs d'emploi accordent de l'importance aux considérations environnementales des entreprises, alors il est plus facile pour celles qui possèdent cet attribut d'attirer des candidats (Turban et Greening, 1997, 2000). De même, Brekke et Nyborg (2008) ont démontré que les entreprises peuvent être en mesure d'utiliser leur profil 'vert' comme un scanner pour attirer des salariés plus productifs. Selon Rynes *et al.* (1991), les signaux environnementaux sont importants dans les premiers stades du processus de sélection d'emploi car les bons candidats peuvent être attirés de façon plus importante s'ils perçoivent des signaux positifs de l'entreprise. Dechant et Altman (1994) indiquent que les perceptions du salarié sur la conduite environnementale d'une entreprise, si cette dernière correspond ou non à leur profil de valeurs, ont une incidence sur leur volonté de travailler pour cette entreprise. De plus, la conduite de l'individu ou ses aspirations dans un domaine donné (par exemple, la protection environnementale) pourraient être un indicateur de sa conduite dans un autre domaine (par exemple, travailler plus dur augmente à son tour la profitabilité) (Porter et Kramer, 2006).

L'objectif de cette étude est **d'examiner si le recrutement est amélioré lorsqu'une entreprise a mis en place des normes environnementales**. Une amélioration de la qualité du recrutement impliquerait que la mise en place de normes environnementales n'a pas pour seul effet une protection de l'environnement mais bien une incidence sur d'autres indicateurs de l'entreprise. A ce titre, les entreprises peuvent stratégiquement utiliser ces normes afin de créer des opportunités lucratives.

Les sources

La présente étude s'appuie sur l'enquête française sur les *Changements Organisationnels et l'Informatisation* (COI) 2006 menée par des chercheurs et des statisticiens de l'Insee, de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) et du Centre d'étude de l'emploi (CEE). 13 760 entreprises ont répondu à cette enquête. Parce que les deux variables, exportation et salaires, ne sont pas directement disponibles dans l'enquête COI, nous l'avons fusionnée avec deux autres bases de données françaises, l'*Enquête Annuelle d'Entreprises* (EAE) et la *Déclaration Annuelle des Données Sociales* (DADS). De la fusion des trois enquêtes résulte un **échantillon de 10 840 observations.**

Méthode de mesure

Les variables dépendantes, dénotées, *PERSONNELS QUALIFIES* et *PERSONNELS NON QUALIFIES*, sont des variables binaires égales à 1 si l'entreprise n'a aucun ou de faibles problèmes de recruter des personnels qualifiés et non qualifiés, respectivement. Pour tester l'hypothèse principale du papier, à savoir, les normes environnementales améliorent le recrutement de entreprises, *ceteris paribus*, nous avons créé la variable *ES* qui est égale à 1 si l'entreprise a mis en place des normes environnementales (0 sinon).

Le fait de mettre en place des normes environnementales n'est pas le fruit du hasard. En effet, il est très probable que les entreprises mettent en place ces normes en fonction de caractéristiques qui leur sont propres (taille, secteur d'activité, stratégie, etc). Pour contrôler ce biais d'endogénéité, nous développons des *modèles probit bivariés* (Greene, 2003). Cette méthode permet d'estimer simultanément la probabilité de la mise en place de normes environnementales et la probabilité de recrutement. L'estimation se fait par maximum de vraisemblance. Dans une estimation probit bivariée, le terme de corrélation *rho* est également estimé. Quand *rho* est significativement différent de zéro, cela signifie qu'il existe une relation entre les termes d'erreur des deux équations et donc que la variable *ES* est endogène. Dans ce cas, le choix du modèle probit bivarié se confirme.

Les résultats

Dans les **tableaux 1 et 2**, nous présentons le *coefficient rho* ainsi que sa significativité. Nous concluons que *rho* est significativement diffèrent de zéro. Cela signifie que les termes d'erreur des deux équations sont corrélés (et plus précisément, négativement corrélés) et que la mise en place des normes d'environnement est bien endogène.

L'hypothèse principale du papier, c'est-à-dire **les normes environnementales ont un impact sur le recrutement**, est **confirmée pour les salariés qualifiés et non qualifiés**, car la variable *ES* est significative au niveau de 1 %.
Ce résultat est en accord avec plusieurs études (*e.g.*, Grolleau *et al.*, 2007) qui montrent que l'amélioration de gestion des ressources humaines est un des facteurs importants de la mise en place de normes environnementales. Donc, au-delà des considérations environnementales, ce résultat indique que la gestion des ressources humaines peut pousser les entreprises à rechercher la certification. De plus, les effets moyens du traitement montrent que **l'hypothèse est relativement moins soutenue pour les salariés qualifiés que pour les non qualifiés**. Plus précisément, les entreprises ayant mis en place des normes environnementales ont 47% (respectivement 79%) plus de chance de ne rencontrer aucun ou de faibles problèmes pour recruter du personnel qualifié (du personnel non qualifié, respectivement) en comparaison avec des entreprises dépourvues de normes environnementales.

Les implications

Dorénavant, les entreprises qui accordent une importance croissante aux problématiques environnementales ont intérêt à communiquer leurs engagements aux candidats potentiels. **Les normes environnementales agissent comme un instrument de sélection sophistiqué destiné à choisir les meilleurs salariés potentiels**. Ainsi, les engagements en faveur de l'environnement peuvent être utilisés comme un instrument de recrutement important, surtout dans les secteurs où le recrutement est un point sensible. Le législateur et les personnes prônant la mise en place de normes environnementales peuvent également mettre l'accent sur le lien qui existe entre recrutement et normes environnementales afin d'encourager les entreprises à mettre en place ces initiatives. En effet, sur un marché où attirer de bons salariés devient un enjeu de plus en plus critique, l'implication de ces conclusions est significative. Ce résultat suggère la nouvelle façon d'accomplir l''hypothèse de Porter.

La mise en place de normes environnementales aide indirectement les entreprises, via le recrutement de salariés de haute qualité, à améliorer la performance économique (*e.g.*, Huselid, 1995).

De plus, comme le processus de recrutement demande une quantité significative de ressources financières aussi bien que du temps, **la mise en place de normes environnementales pourrait être vue comme un moyen efficace, en termes de coûts, d'attirer des salariés qualifiés.**

Chaire Performance des Organisations
Directrice scientifique : Sylvie Rolland
Chargée de mission : Adèle Gauvrit, 01 44 05 44 35
adele.gauvrit@fondation-dauphine.fr

⇨ En savoir plus sur la Chaire

Bibliographie:

Brekke, K.A., Nyborg, K., 2008, Attracting Responsible Employees: Green Production as Labor Market Screening, *Resource and Energy Economics*, 30(4), 509-526.

Dechant, K., Altman, B., 1994, Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 8(3), 7-27.

Greene, W., 2003, *Econometric Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Grolleau, G., Mzoughi, N., Thomas, A., 2007, What Drives Agrifood Firms to Register for an Environmental Management System? *European Review of Agricultural Economics*, 34(2), 233-255.

Huselid, M., 1995, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Porter, M., Kramer, M., 2006, Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 77-92.

Reich, R.B., 1990, Who is us? *Harvard Business Review*, January-February, 53-64.

Rynes, S.L., Bretz, R., Gerhart, B., 1991, The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking, *Personnel Psychology*, 44, 487-521.

Turban, D.B., Greening, D.W., 1997, Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.

Turban, D.B., Greening, D.W., 2000, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business and Society*, 39, 254-280.

Tableau 1: Les résultats de l'estimation du modèle probit bivarié – Personnels Qualifiés

		ES			PERSONNELS QUALIFIES		
Variables		Coefficient et significativité	valeur z	Les effets marginaux	Coefficient et significativité	valeur z	Les effets marginaux
Constante		-1.67***	-18.05	-	-1.96***	-6.53	-
ES		-	-	-	1.01***	8.45	0.47***
TAILLE		0.00***	2.56	5.55-e06***	0.00	1.57	7.02e-06
GROUPE		0.17***	4.40	0.03***	0.17***	5.75	0.07***
RESEAU		-0.32***	-6.05	-0.07***	0.22***	5.38	0.08***
SALAIRES		-	-	-	0.19***	5.73	0.07***
ISO9 2003		0.25***	3.86	0.05***	-0.10*	-1.81	-0.04*
ISO9 2006		0.92***	13.41	0.19***	-0.21***	-3.55	-0.08***
DELOCALISATION		0.26***	4.10	0.06***	0.08	1.26	0.03
PERFORMANCE	BAISSE	0.05	1.12	0.01	-0.09***	-2.89	-0.04***
	HAUSSE	0.04	0.99	0.01	-0.03	-0.99	-0.01
EXPORTATION		0.56***	7.03	0.11***			
DESTINATION	EU	0.09*	1.84	0.02*			
	INTERNATIONAL	0.08*	1.74	0.02*			
Rapport de vraisemblance				-9639.45			
WaldChi2(36)				2279.09			
Rho				-0.51***			
Wald test de rho=0 Chi2(1)				35.83***			
Intervalle de confiance de *ES*				0.77 - 1.24			
Nombre d'observations				9 348			
Nombre d' entreprises certifiés par *ES*				1 675			
Les effets moyen du traitement de *ES*				0.47***			
Intervalle de confiance de *ES* après les effets moyen du traitement				0.46-0.48			

* = significatif au seuil de 10 % - ** = significatif au seuil de 5 % - *** = significatif au seuil de 1 %

Tableau 2: Les résultats de l'estimation du modèle probit bivarié – Personnels Non Qualifiés

		ES			PERSONNELS NON QUALIFIES		
Variables		Coefficient et significativité	valeur z	Les effets marginaux	Coefficient et significativité	valeur z	Les effets marginaux
Constante		-1.66***	-18.27	-	-2.52***	-6.91	-
ES		-	-	-	1.14***	7.36	0.79***
TAILLE		0.00***	2.33	6.92-06***	0.00*	1.76	0.00*
GROUPE		0.13***	3.29	0.03***	0.12***	3.43	0.04***
RESEAU		-0.33***	-6.03	-0.08***	0.13***	2.77	0.04***
SALAIRES		-	-	-	0.32***	7.84	0.09***
ISO9 2003		0.23***	3.50	0.05***	-0.13*	-1.91	-0.04*
ISO9 2006		0.96***	13.60	0.21***	-0.23***	-2.88	-0.07***
DELOCALISATION		0.23***	3.40	0.05***	0.12	1.43	0.03
PERFORMANCE	BAISSE	0.05	1.25	0.01	-0.07**	-2.04	-0.02**
	HAUSSE	0.08*	1.86	0.02	-0.08**	-2.01	-0.02**
EXPORT		0.50***	5.82	0.10***			
DESTINATION	EU	0.09*	1.87	0.02*			
	INTERNATIONAL	0.08	1.54	0.02*			
Rapport de vraisemblance					-7346.72		
WaldChi2(36)					2184.59		
Rho					-0.65***		
Wald test de rho=0 Chi2(1)					20.78***		
Intervalle de confiance de *ES*					0.83 -1.44		
Nombre d'observations					8 503		
Nombre d' entreprises certifiés par *ES*					1 542		
Les effets moyen du traitement de *ES*					0.79***		
Intervalle de confiance de *ES* après les effets moyen du traitement					0.79-0.80		

* = significatif au seuil de 10 % - ** = significatif au seuil de 5 % - *** = significatif au seuil de 1%