

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN  
LOISIR, CULTURE ET TOURISME**

**ANALYSE DE L'APPRENTISSAGE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE VERS  
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES RESTAURANTS**

**PAR**

**MOHAMMADREZA MAKHDOUMZADEH**

**SEPTEMBRE 2022**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

## Sommaire

Ce mémoire de maîtrise porte sur l'analyse de l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans les restaurants. Ainsi, à travers une analyse thématique de nature qualitative, il explore les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle chez les membres et les employés vers les objectifs de développement durable. Après avoir passé en revue la littérature sur cette contexte, la recherche a étudié sept composantes de la culture organisationnelle et exploré leur influence sur les trois piliers du développement durable que sont, l'intégrité de l'environnement, l'efficience économique et l'équité sociale. De plus, la recherche a exploré quatre moyens d'apprentissage de la culture organisationnelle.

Dans les résultats, il a été révélé que parmi les sept composantes de la culture organisationnelle, l'innovation et la prise de risques, l'orientation vers l'individu, le travail d'équipe et l'attention portée aux détails sont les plus mobilisées lorsqu'on explore leur influence sur les trois piliers du développement durable. De plus, parmi les quatre moyens d'apprentissage de la culture organisationnelle, les valeurs du fondateur ont été les plus mentionnés lors de l'exploration du processus d'apprentissage de la culture organisationnelle.

Dans la discussion, après avoir confronté la littérature et les résultats, de nombreuses similitudes ainsi que quelques différences ont été révélées concernant les impacts des composantes de la culture organisationnelle sur les trois piliers du développement durable. Par exemple, l'impact positif du travail d'équipe (une des composantes de la culture organisationnelle) sur l'avancement des politiques de développement durable va dans le sens de la littérature

mentionnée dans les travaux de Bernatchez (2005). Cependant, l'importance de l'orientation vers l'individu (une autre composante de la culture organisationnelle) a été mentionnée rarement par les participants de la présente étude ce qui est différent de ce que Gilbert et al., (2011) proposent concernant l'importance et les impacts positifs de cette composante sur l'avancement des objectifs d'une organisation.

Mots clés : Restauration, développement durable, culture organisationnelle, rituels organisationnels

## Table des matières

Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures .....	ix
Remerciements .....	x
Introduction .....	1
Chapitre 1 : Contexte théorique .....	6
1.1 Le concept de développement durable .....	7
1.1.2 Les trois piliers .....	7
1.2 Approches du développement durable selon les écrits scientifiques .....	11
1.2.1 Approche écologique .....	11
1.2.2 Approche économique.....	12
1.2.3 Approche politique .....	13
1.2.4 Approche sociologique .....	15
1.2.5 Approche organisationnelle.....	16
1.3 Effets du développement durable .....	16
1.4 Développement durable en contexte d'entreprise. ....	18
1.5 Développement durable et restauration .....	19
1.6 Variables organisationnelles et le développement durable .....	23
1.6.1 Les systèmes et instruments de gestion .....	23
1.6.2 La structure organisationnelle .....	24
1.7 L'environnement organisationnel.....	24
1.7.1 L'environnement externe et la culture nationale .....	25
1.7.2 L'environnement interne et la culture organisationnelle.....	26
1.8 L'apprentissage de la culture organisationnelle .....	33
1.9 Typologie des rituels organisationnels .....	36
1.10 Culture organisationnelle et rituel organisationnel.....	42
1.11 Innovation et rituels organisationnels .....	44
1.12 Problématique .....	45
1.12.1 Rituels organisationnels au restaurant .....	49
1.13 Objectifs de l'étude .....	50
1.14 Pertinence de l'étude.....	50

Chapitre 2 : Méthode .....	54
2.1 Le design de la recherche.....	55
2.2 Méthode d'échantillonnage.....	56
2.3 Collecte de données.....	59
2.4 Le contexte de la COVID-19 .....	59
2.5 Déroulement des entretiens .....	60
2.6 Présentations d'échantillon .....	61
2.7 Analyse des données.....	63
2.8 Positionnalité .....	64
2.9 Les aspects éthiques .....	65
Chapitres 3 : Analyse des résultats .....	66
3.1 Les composantes de la culture organisationnelle auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable .....	67
3.1.1 Innovation et prise de risques.....	68
3.1.2 Orientation vers l'individu .....	70
3.1.3 Travail d'équipe.....	72
3.1.4 Attention portée aux détails .....	73
3.1.5 Esprit de compétition.....	75
3.1.6 Stabilité .....	76
3.1.7 Orientation vers les résultats.....	77
3.2 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable .....	78
3.2.1 Intégrité de l'environnement.....	78
3.2.2 Efficience économique.....	81
3.2.3 Équité sociale .....	83
3.3 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle .....	84
3.3.1 Valeurs du fondateur .....	86
3.3.2 Processus de socialisation.....	88
3.3.3 Anecdotes et langage.....	88
3.3.4 Rituels organisationnels .....	89
3.4 Le contexte de la COVID-19 .....	92
3.4.1 Utilisation de produits nocifs.....	93
3.4.2 L'innovation et l'adaptation.....	94

3.4.3 La perte d'employés.....	94
3.4.4 Annulation d'événements.....	95
3.4.5 Perte économique et perte de temps.....	95
3.5 Conclusion du Chapitre 3 .....	96
Chapitre 4 : Discussion .....	98
4.1 Les composantes de la culture auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable .....	99
4.2 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable .....	103
4.3 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle .....	106
4.4 Le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable. .....	108
4.5 Le contexte de la COVID-19 .....	109
Conclusion.....	111
Limites de l'étude.....	114
Pistes de recherches futures.....	115
Références .....	117
Appendice A.....	126
Guide d'entretien.....	126
Appendice B .....	131
Formulaire d'information et de consentement.....	131
Appendice C .....	137
Certificat d'éthique de la recherche avec des êtres humains.....	137



## **Liste des tableaux**

Tableau 1 Typologie de gestionnaire dans un restaurant.....	58
Tableau 2 Présentation de l'échantillon.....	61
Tableau 3 Nombre de mentions associées aux composantes de la culture organisationnelle .....	67
Tableau 4 Nombre de mentions associées aux piliers du développement durable .....	78
Tableau 5 Nombre de mentions associées aux moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle .....	85
Tableau 6 Nombre de mentions concernant chacun des rituels organisationnels.....	90
Tableau 7 Nombre de mentions concernant les impacts de la COVID-19 .....	93

## **Liste des figures**

Figure 1 Les trois piliers .....	7
Figure 2 L'apprentissage de la culture organisationnelle .....	34
Figure 3 Structure de la recherche .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Remerciements

Un immense merci à Isabelle Falardeau, ma directrice de recherche, pour m'avoir accompagné tout au long de ce parcours de maîtrise. Merci d'avoir cru en mes capacités et de m'avoir aidé à les mettre en pratique pour mener à bien ce mémoire. Merci pour votre présence, vos commentaires, vos conseils, votre enthousiasme et votre passion contagieuse.

Tout au long de la rédaction de mon mémoire de maîtrise, j'ai bénéficié des précieux commentaires et encouragements de Marc-André Lavigne, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, et de Jean Lagueux, professeur à l'Université du Québec à Montréal. Les avis de ces professeurs ont été utiles pour l'orientation de la recherche.

Je tiens également à remercier Justine Favel, ancienne étudiante en Études urbaines et tourisme à l'Université du Québec à Montréal pour m'avoir accordé sa confiance et m'avoir permis de partager des idées afin d'élaborer le cadre de ce projet.

Ma famille et mes amis, votre patience face aux appels manqués et aux moments d'absence m'a permis de réaliser ce projet. Merci pour votre patience.

Enfin, merci à la contribution inestimable de ma Vickie qui a été plus que présente lorsque j'ai eu des moments difficiles. Avec le travail, avec la COVID-19 et tous les autres défis de la vie, tu as été la source de mes encouragements. Merci pour ta patience, ta présence, ton écoute et ton amour durant ce dur et long travail de rédaction d'un mémoire.

## **Introduction**

Au cours de trois dernières décennies, la notion de développement durable dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration a fait l'objet de recherches et ses valeurs pour l'environnement, la société et l'économie ont été bien documentées. Grâce à de telles recherches, de nos jours, les secteurs de l'hébergement et de la restauration valorisent plus sérieusement ce concept. D'ailleurs, en 2017, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a proclamé l'année, année internationale du tourisme durable, ce qui « converge avec le cinquantième anniversaire de la première année du tourisme désignée par l'ONU, en 1967. En un demi-siècle, s'est donc adjoint un qualificatif au terme de "tourisme" : le tourisme peut et doit dorénavant être "durable". Cette année internationale s'inscrit dans le cadre du vaste Programme 2030 de l'ONU » (Marcotte et al., 2017, p.1).

Depuis lors, la mise en œuvre des politiques de développement durable est un défi majeur. Dans l'industrie touristique, de nombreux auteurs ont exploré ces sujets. Par exemple, Marcotte et al. (2017) estiment que l'une des principales barrières de telles politiques dans le secteur du tourisme vient des différents arrangements institutionnels entre acteurs et partenaires, « le problème d'implantation du tourisme durable réside principalement dans la pratique, alors que les relations entre les partenaires et les parties sont identifiées comme une des principales barrières à cette mise en œuvre » (p.3).

Un autre exemple se manifeste dans le monde de la restauration. En 2012, une recherche menée par Kasim et Ismail a étudié les freins à la mise en œuvre de services durables et respectueux pour l'environnement dans les restaurants. Ils ont découvert « que les dirigeants se

disent informés et préoccupés par les questions environnementales mais ils hésitent à investir dans des systèmes de management environnemental, à changer les pratiques, à faire la publicité de produits respectueux de l'environnement ou à investir dans la mise en place de pratiques respectueuses de l'environnement » [traduction libre] (p. 555). Les raisons de ces réticences étaient « des lois et réglementations environnementales faiblement appliquées, une chaîne d'approvisionnement verte rare et intermittente, une pression commerciale inexistante et une faible demande des clients et de la communauté envers la restauration de mettre en œuvre des pratiques vertes » [traduction libre] (Kasim et Ismail, 2012, p.567). Par conséquent, les restaurateurs doivent d'abord s'assurer des bénéfices des politiques de développement durable avant de décider de l'intégrer dans leur gestion. Une telle intégration comporte de nombreux défis,

Des applications innovantes peuvent être atteintes en générant plus d'informations et en négociant les pressions internes et externes connexes. Par conséquent, pour promouvoir un processus de service durable, les restaurants doivent faire face à des pressions environnementales, telles que celles des réglementations sociales et gouvernementales, qui ont un impact indirect sur les performances innovantes de l'organisation. [traduction libre] (Chou et al., 2018, p.59).

Selon Chou et al. (2018), « l'industrie de la restauration est confrontée à des coûts de production plus élevés et à des amendes pour pollution; par conséquent, fournir des aliments durables et pratiquer un service durable grâce à des technologies et à une gestion innovante est devenu un problème important pour le développement futur des restaurants » [traduction libre] (p.704). Selon Horng et al. (2016), « la mise en œuvre d'une culture organisationnelle durable est le principal facteur pour continuer à promouvoir des services durables dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie » (p. 3). Les moyens de promouvoir la mise en œuvre d'une démarche

de développement durable dans les restaurants présentent alors un intérêt particulier pour cette étude.

Cependant, pour qu'un restaurant mette en œuvre une telle culture et fournisse de tels services, il existe différents obstacles, tels que les coûts financiers et le manque de ressources, provoquant la réticence des gestionnaires à mettre en œuvre les politiques. Par exemple, l'innovation et la prise de risque, l'une des composantes de la culture organisationnelle, Robbins et al. (2015), peut être un obstacle du point de vue du gestionnaire. Selon Chou et al. (2018),

Les nouvelles idées et les concepts d'innovation nécessitent des ressources adéquates, telles que le capital, la main-d'œuvre, l'équipement, l'information et l'investissement, pour leur mise en œuvre. Dans le processus de diffusion de l'innovation, la force perçue de l'innovation est le principal facteur qui peut influencer la volonté des entreprises d'investir dans les ressources. En raison de leur manque de ressources, les petites entreprises ont besoin d'une motivation suffisante pour améliorer l'innovation. [traduction libre] (p.58)

Afin d'enquêter sur ces aspects, l'étude vise à explorer les moyens par lesquels les gestionnaires des restaurants favorisent l'apprentissage des pratiques de développement durable. Pour ce faire, ce mémoire est composé comme suit, le premier chapitre présente une revue de la littérature qui développera les enjeux et les problématiques liés aux différents points de vue du développement durable, notamment dans le domaine de la gestion des restaurants. Il présente également le cadre théorique et conceptuel du phénomène étudié. Afin de créer un contexte plus spécifique autour de ce thème, les caractéristiques de l'environnement organisationnel interne et externe seront discutées et plus spécifiquement les composantes de la culture organisationnelle ainsi que les liens entre ces composantes et les moyens de promouvoir la culture organisationnelle vers une approche basée sur le développement durable.

Le deuxième chapitre est consacré à la méthodologie décrit la posture intellectuelle adoptée pour observer le phénomène à l'étude. Il expose également la stratégie méthodologique

en justifiant le choix de l'approche descriptive et le recours à des entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires de restaurants pour mener à bien cette recherche. L'approche privilégiée est également détaillée dans ce troisième chapitre, décrivant l'échantillonnage, la collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse retenues pour répondre aux objectifs de recherche.

Le troisième chapitre présente ensuite les résultats et l'analyse des données empiriques recueillies entre janvier 2022 et avril 2022. Cette analyse comprend d'abord une analyse thématique visant à mieux comprendre les composantes de la culture avec lesquelles les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable peuvent être associés. Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable et l'apprentissage de la culture organisationnelle sont également analysés. Cette compréhension est ensuite complétée par une exploration du rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable. Enfin, des résultats ayant émergé de manière inductive présentent les effets de la COVID-19 sur les pratiques des restaurateurs concernant leurs actions associées au développement durable.

Le quatrième et dernier chapitre est consacré à la discussion des résultats en relation avec les objectifs de la recherche. Ainsi, l'étude vise à établir des liens entre les résultats présentés au chapitre 3 et les écrits scientifiques. La dernière partie comprend les conclusions, les limites et les recommandations de la recherche.

## **Chapitre 1 : Contexte théorique**

Le terme de développement durable est attribué à Gro Harlem Brundtland qui l'a défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Selon Roosa (2010), « la théorie de la durabilité trouve ses racines dans le mouvement environnemental des années 1960, lorsque des problèmes tels que la surpopulation, l'épuisement des ressources, la diminution de l'approvisionnement en eau, la pollution de l'air et la propagation des produits chimiques et des métaux lourds dans la nature sont apparus » [traduction libre] (p.36). Selon cet auteur, « la durabilité se manifeste comme un ensemble de politiques, de programmes et d'initiatives, chacun ayant ses propres implications [...] concernant les ressources, les politiques de gestion, l'énergie, les préoccupations sociales, la planification, l'économie, les impacts environnementaux, les pratiques de construction, etc. » [traduction libre] (p.1).

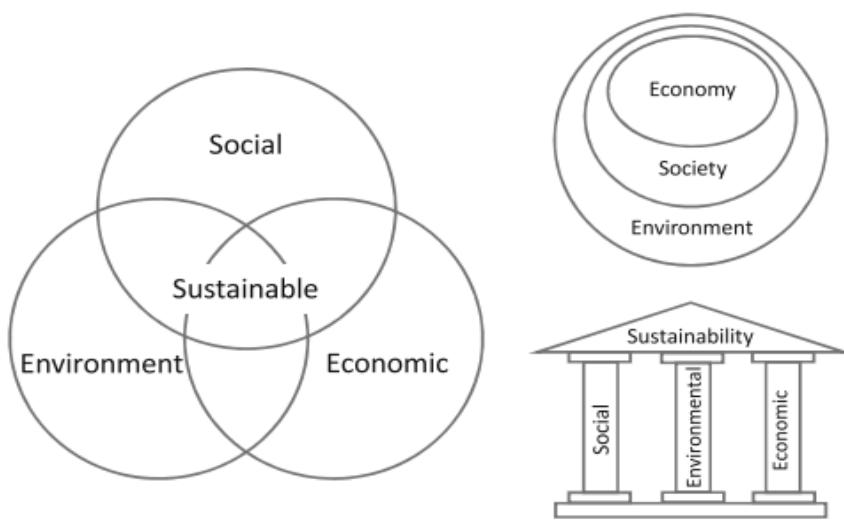
Au cours des années 1980, le terme développement durable a commencé à être institutionnalisé et ses conceptualisations sont devenues populaires (Purvis et al., 2019). L'une de ces conceptualisations qui est devenue répandue est celle qui repose sur trois piliers : environnemental, économique et social (Purvis et al., 2019).

### **1.1 Le concept de développement durable**

#### **1.1.2 Les trois piliers**

La figure 1 illustre les trois piliers du développement durable (Brundtland, 1987), l'équité environnementale, l'efficacité économique et l'équité sociale. L'équité environnementale

implique la reconnaissance des fonctions de l'écosystème et de sa dynamique de changement et d'utilisation. En effet, c'est important à comprendre l'efficacité économique exige que des coûts internes et externes soient imposés aux utilisateurs des ressources, en tenant compte de la répartition des richesses, des droits sur les ressources et des arrangements institutionnels. L'équité concerne la répartition des profits, des revenus et des compromis entre les individus et son impact sur la société (Weintraub, 1994).



*Figure 1* Les trois piliers. (Adapté de « Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins », par Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D., 2019, *Sustainability science*, 14(3), 681-695.

Selon Roosa (2010),

Le développement durable est comme un raz-de-marée qui se construit au-delà de l'horizon, presque prêt à débarquer. La durabilité évolue et gagne en force, changeant notre façon de penser, changeant nos programmes, changeant la façon dont nous concevons les bâtiments et les infrastructures, changeant les processus que nous utilisons et changeant les solutions technologiques que nous mettons en œuvre. Notre regard sur l'environnement sera redéfini. Le processus se répercute sur nos entreprises, gouvernements et institutions, changeant les villes et les régions. La vague sera bientôt sur nous et viendra à

terre. En nous submergeant, il nous oblige à repenser notre avenir et celui de nos descendants. [traduction libre] (p.35)

Le concept de développement durable dans toute activité commerciale doit améliorer la santé écologique, suivre des normes éthiques pour promouvoir la justice sociale et améliorer la vitalité économique ; les trois piliers du développement durable. Concernant le premier, le pilier environnemental, on pense que tout ce dont nous avons besoin pour notre survie et notre bien-être dépend, directement ou indirectement, de notre environnement naturel. Afin de poursuivre les objectifs de durabilité, il est nécessaire de créer et de maintenir les conditions dans lesquelles les humains et la nature peuvent exister en harmonie productive pour soutenir les générations présentes et futures (Markman et Krause, 2016).

Concernant le deuxième, le pilier social, l'un des aspects les plus courants comprend les questions d'équité de distribution. Plus précisément, l'équité dans « la distribution de l'autorité, la distribution des responsabilités et la distribution des ressources » [traduction libre] (Lockie, 2016, p.2). Roosa (2010), a abordé ce deuxième pilier comme un cadre qui permet « l'amélioration de la condition humaine et l'équité des chances pour les générations actuelles et futures » [traduction libre] (p.44). À cet égard, il est juste de dire que la durabilité exige l'équité de la distribution entre les générations. Cependant, la notion d'équité a suscité de nombreuses discussions du point de vue du développement durable. Par exemple, dans la théorie de l'équité sociale, Stazyk et Moldavanova (2016), préfèrent les équités que l'équité lorsqu'il s'agit de discuter du développement durable. Il poursuit en explorant certaines formes d'équité, telles que les équités individuelles simples ou l'équité segmentée, suggérant que « les traitements conceptuels et philosophiques de l'équité font référence à une distribution plus égale des opportunités, des coûts et des avantages dans les domaines sociaux et politiques » [traduction libre] (p.11).

Le pilier économique va au-delà de la simple rentabilité de l'organisation ou de la recherche du profit. Par exemple, du point de vue environnemental, social et mondial, il est suggéré d'accorder une attention plus appropriée à la rareté des ressources et d'éviter des prix artificiellement bas pour les ressources naturelles et les services environnementaux. Comme le mentionne Asefa (2005), « une caractéristique majeure d'une stratégie de durabilité mondiale serait d'évoluer rapidement vers des marchés plus efficaces, de sorte que les pénuries réelles de ressources se refléteront dans les prix que les gens paient pour tous les produits et services. Mettre fin à la sous-tarification et aux lourdes subventions sur les carburants, les engrains, les pesticides, l'eau, le bois, le défrichement et d'autres utilisations destructrices des ressources serait un pas important vers la durabilité » [traduction libre] (p. 29). Un tel point de vue nécessite une plus grande attention aux arrangements institutionnels et aux modèles de comportement humain qui affectent la production et la distribution des biens et services. À cet égard, il est nécessaire de changer les politiques macroéconomiques et microéconomiques concernant l'utilisation des ressources (Young, 1992). Par exemple, en ce qui concerne les changements macroéconomiques, un pays peut augmenter l'échelle de l'activité économique et le bien-être moyen par habitant grâce à une variété d'activités économiques qui permettent à l'environnement de s'adapter à l'augmentation de la population sans épuiser les stocks de ressources ou la qualité de l'environnement. Concernant l'aspect microéconomique, cela implique des changements dans la structure du marché qui obligent les utilisateurs et les abuseurs de l'environnement à payer pour les avantages et les services et à compenser les bénéficiaires d'environnements favorables pour les coûts de gestion des fonctions, des services et des attributs d'un système écologique sain (Weintraub, 1994).

Bien que l'utilisation de trois piliers soit populaire, il ne s'agit pas de la seule conceptualisation du développement durable qui soit utilisée. Par exemple, en 1997, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) a décidé d'éviter l'utilisation des trois piliers, préférant un modèle de durabilité qui se concentre sur les objectifs d'amélioration de l'écosystème et du bien-être humain. La discussion sur l'économie a tendance à se concentrer sur l'atténuation des impacts négatifs sur les écosystèmes de la planète des pratiques actuelles et la nécessité d'une économie plus verte (Purvis et al., 2019). D'ailleurs, il existe d'autres conceptualisations qui mettent en relation plus de trois piliers, « certains travaux considèrent des piliers supplémentaires tels qu'institutionnel, culturel et technique. D'autres cadres contournant le cloisonnement du développement durable cherchent à répondre à cinq grandes exigences : l'intégration de la conservation et du développement ; la satisfaction des besoins humains fondamentaux ; la réalisation de l'équité et de la justice sociale; la disposition pour l'autodétermination sociale et la diversité culturelle; et le maintien de l'intégrité écologique » [traduction libre] (Purvis et al., 2019, p.686).

## **1.2 Approches du développement durable selon les écrits scientifiques**

### **1.2.1 Approche écologique**

L'écologie est au centre de cette approche. Par exemple, Roosa (2010) définit le développement durable comme « la capacité du développement physique et des impacts environnementaux à maintenir une habitation à long terme sur la planète Terre par des humains et d'autres espèces tout en offrant: 1) une opportunité pour un développement physique respectueux de l'environnement et écologiquement approprié ; 2) une utilisation efficace des ressources naturelles; 3) un cadre qui permet l'amélioration de la condition humaine et l'égalité des chances pour les générations actuelles et futures; et 4) une croissance urbaine gérable »

[traduction libre] (p.44). La manière dont l'espèce humaine a consommé la nature et ses ressources est critiquée. De plus, les inconvénients des stratégies appliquées jusqu'à présent pour éviter les pertes imposées à l'environnement résultant de la croissance démographique, de la mal-urbanisation et de la mauvaise consommation d'énergie ont été étudiés.

### **1.2.2 Approche économique**

Comme mentionné précédemment, il existe de nombreuses définitions concernant le développement durable. Asefa (2005) le définit d'un point de vue économique comme « la voie qui maximise les bénéfices nets à long terme pour l'humanité, en tenant compte des coûts du déclassement de l'environnement. Les avantages nets comprennent non seulement les gains de revenu et la réduction du chômage et de la pauvreté, mais aussi des conditions de vie plus saines » [traduction libre] (p.20). L'auteur estime que le développement durable n'est pas une stratégie limitative mais un moyen de protéger les intérêts des générations actuelles et futures.

Cependant, il existe deux obstacles sur la voie d'une progression sensible et d'un développement durable, « l'échec du marché et l'échec des politiques gouvernementales ». L'auteur explique que « l'échec du marché vient de la sous-tarification des ressources naturelles non échangées sur les marchés privés; elle peut également être causée par des monopoles, des externalités et des coûts de transaction élevés. L'échec des politiques vient de la négligence des conséquences environnementales des politiques économiques telles que celles qui régissent le code des impôts, le taux de change, l'industrialisation et les prix agricoles et alimentaires. L'échec des politiques résulte souvent d'un manque de connaissances et de compréhension par les décideurs du rôle des marchés et des prix dans la conservation des ressources et la protection écologique » [traduction libre] (p.5). En conséquence, une solution durable à ces échecs serait une utilisation raisonnable des ressources et des services.

### 1.2.3 Approche politique

Selon Harrison (2000),

Le développement durable est compris comme le problème de la juste répartition des limites naturelles, ou de leur insuffisance, afin de réduire l'impact de ces limites sur les communautés et donc les individus. C'est le problème de la distribution d'une offre limitée de biens naturels entre les individus, entre les pays et entre les générations. C'est un problème de politique intrinsèque. [traduction libre] (p.51)

Ainsi, pour avoir un développement durable, il est nécessaire de prendre des décisions « justes » en tant qu'individu et en tant que membre d'une communauté unifiée. « Pour parvenir à une économie stable, il faut des institutions sociales (et politiques) pour garantir une égalité de distribution suffisante, pour plafonner la croissance démographique et pour limiter le taux de consommation des ressources naturelles, le tout dans le but de limiter le débit économique » [traduction libre] (Harrison, 2000, p.53).

Une telle durabilité, ou comme mentionné ci-dessus « une économie stable » [traduction libre] (Harrison, 2000, p.53), nécessite l'initiative du gouvernement car ces institutions sont en faveur de fins collectives et non d'individus. En conséquence, de telles décisions collectives nécessitent l'autorisation du gouvernement et engagent un aspect politique qui contribuera, par exemple, à une répartition équilibrée des ressources dans la communauté. Comme le dit Harrison (2000), « ce qu'il faut, c'est une gouvernance qui optimise les bénéfices de la vie collective, permettant une action communautaire efficace pour éviter de dépasser les limites écologiques, tout en renforçant simultanément la liberté individuelle. C'est le souci de la théorie politique » [traduction libre] (p.51).

Du point de vue du gouvernement du Québec, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations

futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementales, sociales et économiques des activités de développement » (MAPAQ, 2020-21). Cette notion apportera de nombreuses valeurs bénéfiques telles que santé et qualité de vie, équité sociale et solidarité, protection de l'environnement, efficacité économique, protection du patrimoine culturel, production et consommation responsable (MAPAQ, 2020-21). Elle a conduit le gouvernement à créer différentes stratégie gouvernementale et plans d'action de développement durable des ministères et organismes. Ces plans d'action visent à ce que les ministères et organismes assujettis à la Loi sur le développement durable s'assurent que leurs services à la population et aux entreprises contribuent à la transition du Québec vers une société plus verte, plus innovante et plus responsable (Gouvernement du Québec, 2015-2020). Par exemple, selon le Plan d'action en développement durable de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), une des tâches de gestion en restauration est d'exiger la promotion et la priorisation des produits québécois dans la gestion de restaurants gastronomiques (Gouvernement du Québec, 2015-2020). Depuis de nombreuses années, l'ITHQ a développé de nombreux programmes valorisant les objectifs du développement durable. Par exemple, « programmes de certification et de reconnaissance notamment: Bienvenue Cyclistes! Clé verte, Aliments du Québec AU MENU » (ITHQ, 2015-2020). Ceci a pour résultat d'aider l'économie locale à se développer, ce qui, du point de vue de l'efficacité économique et sociale, pourrait être associé aux objectifs du développement durable.

C'est à cause de ces avantages que les gouvernements, comme les décideurs politiques québécois, ont décidé d'adopter une approche de développement durable dans leur administrations publiques. « Depuis 2004, le gouvernement du Québec a conçu un ensemble

d'instruments pour ancrer le développement durable au sein de son administration publique » [traduction libre] (Happaerts, 2012, p.554). Par exemple le programme Prime-Vert est l'une des initiatives que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), a lancé dans le domaine agroalimentaire en faveur des objectifs de développement durable en se concentrant sur les « aménagements agroenvironnementaux durables intégrant des arbres et arbustes ou étant favorable à la biodiversité » (MAPAQ, 2018). Ces programmes permettent également aux restaurateurs de se familiariser avec les produits durables de leurs fermes locales.

#### **1.2.4 Approche sociologique**

Pinderhughes (2004) estime que « le développement durable ne concerne pas l'environnement mais plutôt la capacité de la société humaine à mettre en œuvre des réformes permanentes afin de préserver l'équilibre fragile entre l'homme et son système naturel de survie » [traduction libre] (p.14). S'agissant du pilier social du développement durable, l'« équilibre fragile » est une question de comportement humain, qui tente de mettre en place des formes d'habitudes bénéfiques à sa survie et à la survie de son environnement. Murphy (2012) explique cet « équilibre fragile » comme suit :

L'équité est un concept social clé dans le discours sur le développement durable. En termes politiques, il se réfère à la distribution des biens sociaux et des chances de vie sur la base de l'équité et il s'applique aux contextes nationaux, internationaux et intergénérationnels. Une redistribution équitable signifie que tous les citoyens, quel que soit leur sexe, devraient avoir une chance égale de survivre et de réaliser leur potentiel de développement. Cette conception très large de l'équité fait référence à un large éventail de domaines politiques allant de l'approvisionnement en eau potable, la nutrition, l'emploi, l'éducation, le logement, les médicaments essentiels et un environnement non pollué à l'accès aux réseaux sociaux. Cela inclut également la promotion de l'absence de discrimination fondée sur le sexe, la religion ou la race. [traduction libre] (p. 20)

### **1.2.5 Approche organisationnelle**

Une organisation est toujours influencée par l'environnement dans lequel elle évolue. Celui-ci est divisé en deux : l'environnement interne et l'environnement externe. Il faut observer et analyser ses deux, afin de comprendre la notion de développement durable. Il y a trois objectifs principaux pour un développement durable dans une organisation, associés aux trois piliers, c'est-à-dire « maintenir l'intégrité de l'environnement; assurer l'équité sociale; viser l'efficience économique » (Robbins et al., 2015, p.8). Il est également important que les gestionnaires prennent en compte les facteurs de durabilité dans leurs politiques de prise de décision. Une telle perspective se traduira par la gouvernance de leur organisation en ce qui concerne l'environnement de gestion, un personnel satisfait et de meilleurs résultats économiques. « D'un point de vue commercial, la durabilité a été décrite comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs commerciaux et à accroître la valeur à long terme pour ses actionnaires en intégrant des opportunités économiques, environnementales et sociales dans ses stratégies commerciales » [traduction libre] (Robbins et Coulter, 2016, p.681). Créer un tel avantage à long terme et durable parmi leurs concurrents nécessite une gestion stratégique. Ce sujet sera discuté en profondeur dans la section 1.6.

### **1.3 Effets du développement durable**

Concernant les politiques de durabilité de l'environnement, le développement durable,

Traite des impacts environnementaux du développement. Celles-ci incluent les changements climatiques mondiaux tels que la déforestation, la perte de zones humides, les dommages à la couche d'ozone et l'effet de serre. Les impacts environnementaux régionaux comprennent la pollution de l'air et de l'eau, les émissions de gaz acides entraînant des pluies acides, la destruction des microclimats par l'expansion des zones urbaines et les impacts localisés sur la santé des toxines environnementales non confinées. [traduction libre] (Roosa, 2010, p.22)

En contexte urbain, le développement durable propose des solutions telles que « l'utilisation d'infrastructures améliorées, la construction intercalaire, la préservation des structures existantes, le réaménagement des friches industrielles, les développements de grande hauteur et une conception plus créative des environnements physiques fournissent des alternatives logiques » [traduction libre] (Roosa, 2010, p.8). Ces solutions ont permis de s'adapter à la croissance démographique et de contrôler ses impacts.

Un autre exemple bien répandu est la consommation croissante d'énergie. Selon Roosa (2010), « une consommation d'énergie inefficace et insensible à l'environnement entraîne un déclin de la durabilité des zones urbaines. Cela est dû aux impacts environnementaux considérables résultant de la consommation d'énergie. La consommation d'énergie crée également des problèmes économiques » [traduction libre] (p.14). Par conséquent, de nombreuses questions ont été soulevées en se concentrant sur les solutions et les plans face à la pénurie continue d'énergie. Ces impacts peuvent être traités en adaptant un plan de consommation d'énergie approprié proposé par les politiques de durabilité. Par exemple, « de développer des solutions de logement plus appropriées, d'améliorer les systèmes de transport, de créer des emplois de niveau supérieur, ou de fournir une solution créative d'énergie alternative » [traduction libre] (Roosa, 2010, p.24).

Concernant le pilier social, Roosa (2010), discute qu'il contribue à « l'amélioration de la condition humaine et l'équité des chances pour les générations actuelles et futures » [traduction libre] (p.44). Le même point de vue est présenté par Lockie (2016), où il explique que l'égalité sociale, dans le contexte du développement durable, peut aider à parvenir à une répartition égale de l'autorité, des responsabilités et des ressources tant pour la génération actuelle que pour la génération future.

Concernant le pilier économique, les effets vont parfois au-delà de la question du profit.

Par exemple, selon Asefa (2005), les politiques de développement durable pourraient être,

La fin de la sous-tarification et des fortes subventions sur les carburants, les engrains, les pesticides, l'eau, le bois, le défrichement et d'autres utilisations destructrices des ressources serait une étape majeure vers la durabilité. La plupart des pays sont loin de cet environnement de marché idéal. Ils pourraient facilement réduire le gaspillage des ressources sans compromettre la croissance économique, grâce à de meilleures politiques, à une meilleure tarification des ressources naturelles rares, dans certains cas à un recours judicieux à la privatisation et, surtout, à des mesures visant à réduire la pauvreté, en particulier en milieu rural. [traduction libre] (p. 29)

De ce point de vue, la durabilité économique peut être considérée comme une croissance économique à long terme qui influence positivement les deux autres piliers, le social et l'environnemental.

#### **1.4 Développement durable en contexte d'entreprise.**

Les entreprises sont interpellées pour valoriser le concept de durabilité. Certains font valoir que « des pratiques durables proactives peuvent profiter aux petites entreprises de services en améliorant leur compétitivité même dans les moments difficiles » [traduction libre] (Alonso-Almeida et al., 2018, p.1). À cet égard, la durabilité est définie comme « la transformation des activités principales, du modèle commercial, de la stratégie et des opérations, rendre une organisation plus compétitive pour atteindre des objectifs économiques d'une manière écologiquement et socialement responsable » [traduction libre] (Alonso-Almeida et al., 2018, p.1). Les auteurs suggèrent que ces transformations ne sont pas simplement des ajustements cosmétiques mais que des lignes directrices influentes ancrées dans la survie de l'entreprise et orientées vers trois dimensions, « les pratiques environnementales, les pratiques sociales et la performance financière et les facteurs de succès du marché » [traduction libre] (Alonso-Almeida et al., 2018, p.1). Après tout, cela vaut la peine d'analyser en profondeur les facteurs qui

affectent la durabilité dans une organisation, comme Bagur-Femenias et al. (2015), la favorisent d'un point de vue économique, « les entreprises qui ont adopté des stratégies de gestion durable ont obtenu de meilleurs résultats économiques » [traduction libre] (p.377).

Les entreprises touristiques sont un bon exemple à cet égard, en tenant compte des aspects tels que le partage des valeurs culturelles, le rôle du transport touristique dans l'économie, les ressources naturelles et les changements climatiques, ou sa contribution au développement communautaire. Briassoulis (2002) estime,

Le tourisme implique en effet des déplacements, de la consommation, des aménagements, même minimaux, de ressources naturelles et culturelles. Les produits touristiques dépendent des ressources publiques et communes, telles que l'eau, les paysages, le climat, mais aussi les routes, les musées, les sites historiques. (cités dans Marcotte et al., 2017, p.4)

Les aspects économiques, culturels et sociaux des communautés sont affectés positivement et négativement par l'industrie touristique. Selon l'ONU, le tourisme durable « il peut aussi favoriser l'inclusion sociale, par une meilleure répartition des emplois, une accessibilité et une répartition plus équitable des ressources et un élargissement à une plus vaste participation de la population au tourisme » (cités dans Marcotte et al., 2017, p.1). En conséquence, l'idée de durabilité dans l'industrie du tourisme s'est avérée à la fois essentielle et difficile à appliquer.

### **1.5 Développement durable et restauration**

Le développement durable exerce son influence sur l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration. En fait, dans ces industries, un service durable implique des améliorations des attentes sociales et de la durabilité environnementale, telles que l'alimentation durable, l'amélioration de l'efficacité énergétique et de la cuisson, l'amélioration de l'environnement et la réalisation d'une gestion verte, l'achat d'aliments plus locaux, biologiques, saisonniers et à faible

émission de carbone, réduire l'utilisation d'aliments importés ou de serre, ne pas utiliser d'aliments d'espèces menacées, réduire l'utilisation de suremballages et de décos inutiles dans la restauration et continuer à améliorer la conception des menus pour intégrer une plus grande durabilité écologique (Chou et al., 2018).

De nombreux restaurateurs ont montré une certaine réticence à l'égard des pratiques de développement durable, en raison de certains obstacles probables tels que « la direction, la rentabilité, les employés, les clients, la communauté, les lois, les réglementations, les chaînes d'approvisionnement vertes et les pressions concurrentielles » [traduction libre] (Raab et al., 2018, p.157). Par ailleurs, certaines études concluent plutôt qu'il peut être bénéfique d'employer de telles pratiques. Par exemple, selon Raab et al. (2018), l'adoption de mesures durables par les restaurants peut entraîner « des avantages économiques, la satisfaction et la fidélité des clients, et la volonté des clients de payer une prime pour des produits respectueux de l'environnement » [traduction libre] (p.155).

Concernant le pilier environnemental, les restaurants peuvent adopter une panoplie de mesures différentes. Par exemple, ils peuvent utiliser les produits issus de l'agriculture durable ou biologique. Ce sont les produits des fermes locales ou même internationales mais produits par la procédure avec un minimum de dommages à l'environnement (National Research Council, 1991). En 2003, McDonalds a décidé d'offrir une marque de café agricole durable. Ce faisant, non seulement ils ont soutenu les produits inoffensifs pour l'environnement, mais aussi l'objectif de lutter contre la pauvreté. Grâce à des prix minimums garantis et à des prix bas, les agriculteurs d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie ont pu assurer par leurs propres moyens la subsistance de leur village et de leur famille et améliorer leurs conditions de vie de manière durable (Robbins et

al., 2015). Ceci dit, les restaurants McDonalds ne sont pas exempts de critiques à l'égard de la durabilité.

Un autre exemple à cet égard consiste à remplacer l'utilisation d'énergies fossiles par des options d'énergie renouvelable dans les restaurants. À titre d'exemple, certaines options incluent des « appareils solaires (capteurs plats, capteurs à tubes sous vide, chauffage direct photovoltaïque, PV/T hybride), des pompes à chaleur, de la géothermie, des réchauffeurs à partir de biomasse, le stockage d'énergie thermique et la récupération de chaleur résiduelle » (Gricjpma, 2021, p.2). En d'autres termes, la cuisson durable est une approche vers l'adoption de technologies de cuisson et de combustibles propres (Klijnsma, 2018). Cependant, les pratiques de restauration durables impliquent plus que la seule utilisation d'énergie et incluent des pratiques d'achat durables et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le pilier de l'équité sociale dans les restaurants fournit également une perspective intéressante. Par exemple, les restaurants doivent prêter attention à la communauté dans laquelle ils se trouvent. Si un restaurant est situé au milieu d'un quartier avec des nationalités diverses, embaucher des employés de différentes nationalités est indiqué. Une autre perspective est qu'un restaurant peut soutenir des causes ou des mouvements sociaux importants, tels que le mouvement des droits des homosexuels, le féminisme ou Black Lives Matter (BLM), à travers différentes promotions, par exemple soulignant des dates spéciales ou un individu emblématique. Le sujet de la rétribution et des pourboires dans les restaurants est également à considérer. Ainsi, l'équité de rémunération entre hommes et femmes et quelle que soit leur nationalité ou la couleur de peau, ainsi que le partage équitable des pourboires entre les employés, sont de cet ordre. Cette notion d'équité sociale n'est pas seulement présente dans le secteur de la restauration mais qu'elle se retrouve dans d'autres secteurs. L'idée de modèles coopératifs ou d'entreprises

appartenant aux travailleurs au lieu de hiérarchies ou de propriété exclusive est également associée à l'équité sociale. Celle-ci est basée sur le fait d'avoir une personne ou un groupe de gestion qui prend des décisions afin de tenir compte des réalités vécues par les employés, en plus, de distribuer les bénéfices à l'équipe (Guardian News and Media, 2021).

Du point de vue de la prospérité économique, le troisième pilier, les restaurants visent des pratiques qui soutiennent la croissance économique à long terme sans nuire aux aspects sociaux et environnementaux de la communauté. Par exemple, l'augmentation de l'engagement et de la production des employés peuvent entraîner des économies de coûts substantielles et des gains d'efficacité dans un restaurant. Un autre exemple est la réduction des déchets (énergie, eau, nourriture, etc.) qui peut représenter des économies d'argent. Réduire les déchets alimentaires en mettant en œuvre des programmes de compostage, de réduction et de réutilisation des déchets alimentaires ou en mettant en œuvre des programmes de recyclage complets est également une autre opportunité d'économiser de l'argent (Fondation nationale pour l'éducation environnementale, 2021). Les mesures d'efficacité énergétique sont un autre exemple. Il existe notamment des outils technologiques grâce auxquels les restaurants peuvent s'attaquer au gaspillage énergétique, par exemple, la production combinée de chaleur et d'électricité ou la pompe à chaleur (PAC). Le choix des fournisseurs des restaurants peut également avoir un impact considérable sur la durabilité économique. En choisissant davantage d'ingrédients locaux et biologiques, les restaurants peuvent réduire les impacts sociaux et environnementaux liés aux activités commerciales. Comme le suggère Higgins (2017), « les restaurants peuvent développer des politiques d'approvisionnement durable pour les aider à réduire les impacts de leurs décisions d'achat en recherchant des produits fabriqués à partir de matériaux recyclés, durables et recyclables et livrés avec un emballage minimal ou durable » (p.2).

Afin de mieux comprendre le contexte du développement durable dans une organisation, comme un restaurant, l'étude portera sur les variables organisationnelles et leur lien avec les objectifs de développement durable.

## **1.6 Variables organisationnelles et le développement durable**

Afin qu'une organisation ou une entreprise puisse atteindre les objectifs de développement durable, trois variables organisationnelles de base doivent être discutées : la structure organisationnelle, les instruments de gestion et la culture organisationnelle (Baumgartner et al., 2004). La structure organisationnelle et les instruments de gestion sont des variables plus formelles pour la gestion. Leur application peut être planifiée plus en détail et est plus rationnelle. La culture organisationnelle, elle concerne davantage les manières non officielles ou informelles qui pourraient être basées sur des comportements moins rationnels. (Baumgartner et al., 2004).

### **1.6.1 Les systèmes et instruments de gestion**

Les systèmes et instruments formels de gestion appuient et encadrent la gestion. En général, ce sont les instruments qui soutiennent le cadre de la durabilité de l'entreprise qui se compose de trois niveaux de gestion différents, « le niveau normatif a pour objectif d'assurer et de renforcer la légitimité des activités de l'entreprise par les parties prenantes et la société ; le niveau de management stratégique a pour objectif l'efficacité, c'est-à-dire la détermination des objectifs à long terme ; tandis que le niveau de gestion opérationnelle a pour objectif l'efficience, c'est-à-dire la mise en œuvre des objectifs normatifs et stratégiques dans toutes les activités de l'entreprise » [traduction libre] (Baumgartner, 2014, p.260). Les instruments utiles à ces fins sont le tableau de bord équilibré, le tableau de bord équilibré de durabilité, l'analyse du cycle de vie et l'évaluation écologique (Baumgartner et al., 2004). Certains représentent des formes très

achevées d'encadrement des démarches et des mesures de développement durable. Par exemple, les normes de gestion environnementale comme ISO 14001, le Système de Management Environnemental et d'Audit (SMEA) ou les normes de gestion de la qualité peuvent être utilisées.

### **1.6.2 La structure organisationnelle**

La structure organisationnelle est la répartition de l'autorité, de la responsabilité et de l'initiative entre le leader et ses subordonnés (Tkachenko, 2021). Par exemple, la structure organisationnelle de la direction dans un restaurant est comme l'entreprise qui appartient aux propriétaires, un directeur général et un chef exécutif peuvent être embauchés pour contrôler les opérations quotidiennes. Un responsable de la réception reste sur le terrain et maintient une communication directe avec le directeur général, tandis que les chefs d'équipe sont choisis par les responsables de la réception pour leurs qualités de leadership et leur expérience (Airman, 2019). Il peut être suggéré que toutes les responsabilités, tâches et procédures pour le développement durable soient définies en cohérence avec la structure organisationnelle existante (Tkachenko, 2021).

### **1.7 L'environnement organisationnel**

Dans le contexte organisationnel, il y a deux composantes, l'environnement externe et l'environnement interne. L'environnement externe est défini comme l'ensemble des forces qui s'exercent à l'extérieur de l'organisation et qui affectent son fonctionnement (Jones et al., 2016). L'environnement interne comprend l'ensemble des forces qui s'exercent au sein d'une organisation et qui sont considérées comme les enjeux de sa structure et de sa culture, telles que les stratégies, les ressources humaines, les parts de marché, les compétences distinctives et le potentiel technologique (Jones et al., 2016).

### 1.7.1 L'environnement externe et la culture nationale

L'environnement externe comprend plusieurs composantes. L'aspect technologique concerne les innovations scientifiques ou industrielles. La composante politique ou juridique fait référence aux lois fédérales, étatiques et locales, qu'à celles d'autres pays ou mondiales. Il comprend également les conditions politiques et la stabilité d'un pays. La composante économique englobe des facteurs tels que les taux d'intérêt, l'inflation, les variations du revenu disponible et les fluctuations des marchés boursiers. La composante démographique est constituée des caractéristiques de la population telles que l'âge, la race, le sexe, le niveau d'éducation, le revenu et la composition de la famille. La composante socioculturelle concerne les facteurs sociétaux et culturels tels que les valeurs, les attitudes, les tendances, les traditions, les modes de vie, les croyances, goûts et modèles de comportement. Finalement, la composante mondiale englobe les questions liées à la mondialisation et à une économie mondiale (Robbins et al., 2020).

La culture nationale,

Se compose de valeurs, de normes, de connaissances, de croyances, de principes moraux, de coutumes et d'autres pratiques qui unissent les citoyens d'un pays. Elle façonne le comportement des personnes en précisant ce qui est approprié ou non en matière de comportements et de relations avec les autres. Les gens font l'apprentissage de leur culture nationale dans leur vie de tous les jours, par des interactions avec ceux qui les entourent. Cet apprentissage commence dès leur plus jeune âge et se poursuit tout au long de leur vie. (Jones et al., 2016, p.51)

La culture nationale est composée de différentes valeurs qui véhiculent un contenu émotionnel très important pour le peuple, des valeurs telles que la liberté individuelle, la démocratie, la vérité, la justice, l'honneur, l'honnêteté, la loyauté, les engagements sociaux, la responsabilité, l'identité collective, l'amour, le sexe ou le mariage. Ce sont les idées que la société les croit justes et désirables. Cependant, ces notions peuvent être soumises à des

changements au fil du temps, des changements qui peuvent être lents et parfois douloureux pour les personnes (Jones et al., 2016).

### **1.7.2 L'environnement interne et la culture organisationnelle**

L'environnement interne concerne l'intérieur de l'organisation, où la structure et la culture définissent comment l'organisation interagit avec l'environnement externe. Dans cet environnement, des individus qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. Ceux-ci sont mus par une mission, qui les conduit à utiliser des ressources de l'environnement externe pour les transformer en extrants, ou en nouvelles ressources (Jones et al., 2016). Pour fonctionner et atteindre ces objectifs, l'organisation utilise l'ensemble de ses ressources humaines, matérielles et financières d'une manière qui lui est propre et qui dépend fortement de sa culture organisationnelle (Robbins et al., 2015).

Une définition de la culture organisationnelle est proposée par Robbins et al. (2015) comme, « l'ensemble de valeurs et de croyances que partagent les membres et qui détermine leurs comportements entre eux et avec les personnes extérieures » (p.25). Une telle notion est partagée en tant que culture dominante parmi les membres de l'organisation bien qu'ils soient issus de milieux culturels différents et avec des points de vue différents. En effet, la culture organisationnelle fixe les règles du jeu et celles qui sont bien établies selon les valeurs et les normes reconnues par les employés favorisent la créativité, c'est-à-dire la capacité d'une personne à découvrir des idées nouvelles et originales qui mènent à l'innovation et contribuent à la performance organisationnelle (Jones et al., 2016). D'ailleurs, la culture organisationnelle fait référence aux routines ou à la façon dont les membres font les choses dans une organisation, les « comment ». Ceci, selon Robbins et al. (2015), repose sur trois caractéristiques, premièrement, elle est « perceptive », ce qui n'est pas quelque chose qui peut être physiquement touché ou vu,

mais les employés la perçoivent en fonction de ce qu'ils vivent au sein de l'organisation. Deuxièmement, elle est « descriptive », c'est-à-dire en ce qui concerne la manière dont les membres perçoivent la culture et la décrivent, et non selon non s'ils l'aiment ou non. Troisièmement, elle est « commune », bien que les individus puissent avoir des antécédents différents ou travailler à différents niveaux organisationnels, ils ont tendance à décrire la culture de l'organisation en des termes similaires.

En fait, la culture organisationnelle est généralement décrite par les auteurs en fonction de ses différentes composantes. Par exemple, selon Ginevičius & Vaitkūnaite (2006), il y a vingt-cinq dimensions décrites pour la culture organisationnelle : communication, style de gestion, système de récompense et de renforcement, prise de décision, stratégie, coopération (collaboration), coordination et intégration, innovations, adaptation, apprentissage, structure organisationnelle, façon d'agir avec l'environnement externe (ex. clients), climat organisationnel, mécanisme de contrôle, implication, transmission de l'information, souci envers les employés, entente, niveau de responsabilité et liberté des employés, autonomisation, système de sélection des employés, vision, mission et politiques de l'entreprise. Pour les objectifs de cette étude et afin de mieux comprendre cette notion et sa relation avec le développement durable le chercheur a choisi les sept composantes de la culture organisationnelle proposées par Robbins et al., (2015) : l'innovation et prise de risques, la stabilité, l'esprit de compétition, le travail d'équipe, l'attention portée aux détails, orientation vers l'individu, et l'orientation vers les résultats (Robbins et al., 2015, p.26).

Ces sept composantes ne sont pas également importantes dans toutes les organisations. Chaque organisation en traite en fonction de ses propres objectifs et agenda. Par exemple, dans une entreprise, l'innovation est la priorité absolue tandis que l'esprit de compétition et

l'orientation de l'équipe sont moins importantes, ou vice versa. Les paragraphes suivants éclaireront davantage ces sept composantes.

### **Innovation et prise de risques**

L'innovation et la prise de risque dans une organisation signifie « prendre des idées créatives et les transformer en produits ou méthodes de travail utiles » [traduction libre] (Robbins et Coulter, 2016, p. 229). La créativité dans cette définition signifie, la capacité de combiner des idées d'une manière unique ou de faire des associations inhabituelles entre les idées. Ainsi, si une organisation développe des méthodes de travail uniques ou des solutions novatrices aux problèmes et les transforme en stratégie ou pratique de gestion, cela s'appelle l'innovation (Robbins et Coulter, 2016). Ces types d'évolution affectent à la fois le comportement des gestionnaires et des employés de manière qu'ils perçoivent l'innovation comme une valeur dans la capacité et la volonté de la part de l'organisation de prendre des risques.

Par exemple, Naranjo Valencia et al. (2017), soulignent que « l'effet de la culture organisationnelle sur l'innovation produit est principalement dû au fait que la culture peut stimuler un comportement plus innovant chez les employés; c'est-à-dire que le comportement innovant joue le rôle de médiateur dans la relation entre la culture organisationnelle et l'innovation » [traduction libre] (p. 410). Cet impact comportemental sur les membres peut contribuer à la prospérité et à la réalisation des objectifs et répond ainsi à l'un des principes du développement durable : l'efficience économique (Robbins et al., 2015).

Un autre exemple est le comportement innovant du gestionnaire de l'organisation, et dans cette étude, du gestionnaire du restaurant qui pourrait être orienté vers des innovations durables et ses trois objectifs. À « travers le concept d'innovation durable, les hôteliers et les gestionnaires

peuvent promouvoir des services durables tout en trouvant un équilibre entre les préoccupations économiques, environnementales et sociétales » (Horng et al., 2016, p.3). Un aspect important de cette idée est que la propension plus ou moins marquée du gestionnaire envers l'innovation influence la culture organisationnelle.

### **Travail d'équipe**

Le travail d'équipe fait référence aux contributions simultanées de plusieurs individus à une affaire commune (Bernatchez, 2005). En d'autres termes, c'est un groupe de personnes qui travaillent sur la même tâche et s'engagent à atteindre le même objectif. Le travail d'équipe est une composante de la culture organisationnelle qui peut être plus ou moins valorisée ou priorisée selon le contexte. L'objectif du travail d'équipe est donc d'intégrer une grande variété de compétences, de connaissances et d'expériences qui conduiront à dynamiser les composantes de la culture d'une organisation (Irani et Sharp, 1997, cités dans Bernatchez, 2005). En conséquence, le travail d'équipe ajoute à la flexibilité structurelle de l'organisation et suscite des réponses aux menaces de l'environnement externe (Bernatchez, 2005). Grâce au travail d'équipe, l'organisation elle-même peut obtenir des avantages dans différentes dimensions. En termes de productivité, le travail d'équipe peut contribuer à une meilleure performance économique, notamment, en ce qui concerne le coût par rapport au coût moyen ou le coût par rapport à d'autres services comparables. Aussi, l'assiduité au travail, ou la régularité avec laquelle un individu s'acquitte de ses responsabilités, peut être favorisée en réduisant le nombre de retards ou d'absences du travail (Bernatchez, 2005).

### **Attention portée aux détails**

Cette composante fait référence au degré auquel il est attendu que les employés fassent preuve de précision, d'analyse et d'attention aux détails (Robbins et al., 2016). Ainsi, une culture qui accorde une grande valeur au souci du détail attend de ses employés qu'ils effectuent leur travail avec précision. Selon Naveh et Erez (2004), le manque de précision et d'exactitude dans ces organisations se traduira par une situation incontrôlée résultant en des produits et services de mauvaise qualité.

### **Orientation vers l'individu**

L'orientation vers l'individu fait référence à la « prise en considération plus ou moins grande, par les dirigeants, des effets des décisions sur les membres de l'organisation » (Robbins et al., 2015, p.26). Gilbert et al., (2011), estiment que les gestionnaires peuvent renforcer la participation affective des employés à la fois en adoptant efficacement des pratiques de ressources humaines et en adoptant un comportement de leadership axé sur les relations. Par exemple, ils s'appuient sur différentes stratégies de motivation pour accroître la participation des employés. De cette façon, ils essaient différentes stratégies persuasives, ou autrement dit, des stratégies « orientées vers le positif » telles que « promesse », « expertise positive » et « estime positive ». En fait, les gestionnaires japonais s'appuient sur « l'identification des employés avec les objectifs et les valeurs de l'organisation », c'est-à-dire leur identification avec la culture organisationnelle pour influencer leur comportement [traduction libre] (Hirokawa et Miyahara, 1986, p.252).

Les décisions d'un dirigeant peuvent affecter ses employés et sa tentative de renforcer ou de modifier leur point de vue, leurs comportements ou même leurs valeurs est d'une importance cruciale pour le développement durable de l'organisation. Selon Willness et al. (2013), les employés donnent naissance à une culture organisationnelle, y compris une culture soucieuse de

l'environnement naturel. Sans les employés et leur implication profonde dans des pratiques de travail respectueuses de l'environnement, les organisations ne peuvent pas assumer leur responsabilité dans le maintien de l'environnement naturel de notre planète. Cependant, de quelle manière les décisions managériales peuvent influencer les employés et par conséquent affecter le développement durable de l'entreprise?

### **Orientation vers les résultats**

L'orientation vers les résultats réfère à l'attention « plus ou moins grande que portent les gestionnaires aux résultats, par rapport aux moyens utilisés pour les obtenir » (Robbins et al., 2015, p.26). D'une part, la notion suggère que l'accent mis sur les résultats et la concentration sur les niveaux de performance plus élevés pourrait être bénéfique et efficace, mais cela pourrait coûter la perte de qualité des services et ne pas répondre correctement aux besoins des clients (Bellou, 2007). D'un autre côté, les organisations ayant une culture axée sur les réalisations et les résultats peuvent avoir un niveau plus élevé d'efficacité et de compétitivité. Comme le soulignent Baird et al. (2004), « les unités commerciales dotées d'une culture axée sur les résultats et qui mettent l'accent sur l'action, les réalisations et les résultats et qui ont des attentes élevées en matière de performance et de compétitivité, sont susceptibles d'adopter des analyses qui promettent une performance améliorée grâce à la réduction des coûts, efficacité et efficience améliorées, et une tarification des produits et services ciblée de manière plus compétitive » (p.387). De plus, des avantages tels que la « réduction des coûts » (efficacité économique) et « l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience » [traduction libre] (Baird et al., 2004, p.386) peuvent être alignés avec les objectifs de développement durable.

### **Stabilité**

Si une entreprise propose les mêmes produits aux mêmes clients et soutient en permanence les mêmes opérations et stratégies commerciales, c'est ce que Robbins et al. (2016), appellent la stabilité : « une stratégie commerciale dans laquelle une organisation continue de faire ce qu'elle fait actuellement ». Ce qui est intéressant pour cette recherche, c'est l'idée de stabilité concernant les employés. Selon Robbins et al. (2015), les employés de longue date développent des compétences susceptibles d'améliorer l'efficacité organisationnelle, cette dernière aide les gestionnaires à élaborer des stratégies, des méthodes et des activités, puis coordonne le travail des employés vers les objectifs de l'organisation, qui pourraient être les objectifs du développement durable.

D'ailleurs, à l'opposé de la stratégie de stabilité, il y a la stratégie de flexibilité. Une culture basée sur la flexibilité met généralement l'accent sur l'innovation et assure l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions et les motiver à réussir. Cependant, seules les entreprises qui intègrent ces deux aspects contradictoires peuvent survivre dans des périodes de turbulence (Robbins et al., 2015). Ainsi, les organisations qui ont réussi à trouver un moyen d'intégrer les deux auront une meilleure chance d'atteindre leurs objectifs.

### **Esprit de compétition**

Selon Robbins et al. (2015), cela fait référence à l'« esprit de compétition plus ou moins grand des membres de l'organisation, par rapport à l'esprit de collaboration » (p.26). Cela implique qu'à travers des stratégies compétitives, l'organisation tente de nourrir les valeurs organisationnelles et d'atteindre ses objectifs.

L'esprit de compétition des membres devient le modèle de comportement qui amène les employés à accomplir leurs tâches et responsabilités. Selon Kwantes et Glazer (2017), ce type de

comportement se réfère à un niveau de compétitivité ou d'expertise qui produit des sentiments et des perceptions d'avoir des capacités essentielles pour réussir un travail ou remplir un devoir au travail. Un tel comportement de la part des membres les familiarise avec les valeurs, les normes et les hypothèses de l'organisation et de ses dirigeants. D'ailleurs, un tel esprit dépend étroitement de la culture de l'organisation et du niveau de connaissance et de confiance des membres en elle. Grâce à l'esprit de compétition, les membres de l'organisation peuvent respecter et suivre la culture organisationnelle afin de réaliser les objectifs et les valeurs du développement durable.

### **1.8 L'apprentissage de la culture organisationnelle**

Selon Jones et al. (2016), la culture organisationnelle est « l'ensemble partagé de convictions, d'attentes, de valeurs, de normes et de comportements qui influent sur les relations entre les membres d'une organisation et sur la façon dont ceux-ci travaillent ensemble à réaliser ses objectifs » (p.211). Dans cette définition, les valeurs renvoient aux croyances profondes et inébranlables sur ce qui compte et les normes sont des règles ou des lignes directrices non écrites concernant le bon comportement dans une situation donnée. Si ces valeurs et normes sont profondément ancrées par les employés, toutes leurs décisions et actions y contribuent, alors cela peut améliorer la performance organisationnelle sur le long terme (Jones et al., 2016). La culture organisationnelle, comme indiqué précédemment, repose sur de nombreux éléments fondamentaux, tels qu'un phénomène consistant en des croyances, des orientations et des valeurs partagées, influençant fortement les actions individuelles et est la base de l'uniformité et de la cohérence des actions organisationnelles. La culture organisationnelle est transférée dans un processus de socialisation et n'est pas apprise consciemment (Baumgartner et al., 2004).

L'apprentissage de la culture organisationnelle fait référence à un processus de l'entreprise dans lequel les employés sont encouragés à continuer d'élargir leurs connaissances, leurs compétences et leurs opportunités d'innover, sur la base des valeurs issues des fondateurs (Jones et al., 2016). Ce processus (voir figure 2) fonctionne à travers quatre facteurs, « les valeurs du fondateur de l'entreprise (ou du gestionnaire principal), le processus de socialisation, les cérémonies et les rites ainsi que des anecdotes et un langage donné » (Jones et al., 2016, p. 215).



Figure 2. L'apprentissage de la culture organisationnelle, selon Jones et al., (2016)

Le fondateur d'une organisation est souvent celui qui a le plus d'influence sur la culture organisationnelle en formant et en établissant les valeurs et les normes qui conviennent le plus aux objectifs de l'entreprise. C'est le fondateur qui choisit des gestionnaires qui partagent et respectent les mêmes valeurs et normes. Dans ce processus, le gestionnaire apprend la culture du fondateur et la partage avec les employés (Jones et al., 2016). La vision d'un fondateur fournit une direction et un objectif initiaux. Parfois, l'empreinte de ce fondateur peut être profonde et

durable. En plus d'offrir personnalité et esprit, l'implication du fondateur après l'ouverture de l'entreprise illustre et influence les valeurs de l'entreprise. Un fondateur peut vouloir créer une atmosphère familiale, un autre peut mettre l'accent sur la créativité et l'innovation, tandis qu'un autre peut établir un environnement contrôlé et mécaniste. Les fondateurs ont souvent un programme pour leurs entreprises au-delà de la simple réalisation de bénéfices (Nelson, 2003).

La socialisation est un processus par lequel « on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les détails d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » (Lacaze, 2007, p. 11). De cette façon, les employés, au fil du temps, apprennent la culture organisationnelle. Ce processus les aide à se comporter d'une manière qui non seulement correspond aux objectifs de l'entreprise, mais leur fait également sentir que c'est la bonne façon de faire les choses dans l'entreprise (Jones et al., 2016). La plupart des entreprises ont un programme de socialisation pour aider les nouveaux employés à apprendre « les règles du jeu » (Jones et al., 2016, p. 216).

Les anecdotes (ou histoires) sont des indices qui mènent aux valeurs et aux normes de l'organisation. À travers des anecdotes, les employés peuvent découvrir les comportements approuvés et désapprouvés dans l'entreprise (Jones et al., 2016). « Le langage, sous la forme de slogans, de symboles et de jargon, aide les employés à comprendre ce qu'on attend d'eux tout en créant des liens entre eux » (Jones et al., 2016, p.217). D'ailleurs, les symboles ne se limitent pas seulement à la langue parlée. Ils peuvent se présenter sous la forme d'objets concrets, tels que des uniformes, des décorations ou même des statues. Ils aident également les employés à reconnaître leurs supérieurs et à se comporter de manière appropriée en leur présence (Jones et al., 2016).

Les rites et rituels servent dans différents aspects, tels que l'instruction des nouveaux employés sur les valeurs et les normes de l'organisation ou leur ancrage pour les promotions au sein de l'entreprise (Jones et al., 2016). Selon Kasim et Ismail (2012), la culture est souvent conceptualisée comme une vision du monde partagée composée de systèmes de significations sous-jacentes partagées, alors que les rituels peuvent être vus comme des événements qui contribuent à créer une culture organisationnelle en établissant des interprétations du comportement interpersonnel. Ainsi, les rituels organisationnels, constituent l'un des moyens de partager la culture organisationnelle auprès des employés. Les sections suivantes approfondissent cette notion de rituels organisationnels.

### **1.9 Typologie des rituels organisationnels**

Schultz (1995), dans ses études sur la culture organisationnelle, considère que « les rituels sont des actes symboliques accomplis systématiquement et liés à des situations spécifiques » [traduction libre] (p.85). Certains rituels sont dictés par la structure formelle, alors que certains ont tendance à être traditionnellement liés à des règles au sujet de la façon dont on doit se comporter dans certaines situations. Ils servent également de lignes directrices pour interpréter et évaluer les actions des autres. Ce sont des ensembles d'activités relativement élaborés et planifiés, réalisés à travers des interactions sociales (Schultz, 1995). Dans une organisation, les rituels sont des modèles de comportement différents, chacun conçu à des fins spécifiques.

Briody et al. (2018) présentent la même définition des rituels, « un processus transformationnel de comportements récurrents planifiés pour atteindre un objectif spécifié. Ainsi, à travers les rituels, les caractéristiques de la culture organisationnelle sont formées, partagées, maintenues, modifiées ou éliminées » [traduction libre] (p.190). Jusqu'à présent, ces

comportements modelés et ensemble d'activités planifiées, réalisés à travers l'interaction sociale (Schultz, 1995), afin de manipuler les caractéristiques de la culture organisationnelle et d'atteindre un objectif spécifié (Briody et al., 2018) doivent être appelés rituels organisationnels.

En 2011, Smith et Stewart ont divisé les rituels organisationnels en deux catégories concernant leur fréquence et leur influence : « rituels complets » et « activités rituelles ». La première ne se répète pas aussi fréquemment que le second, mais a plus d'influence sur le comportement et la culture de l'organisation. Selon Smith et Stewart (2011), les fonctions des rituels complets sont les suivantes: « (1) les rituels donnent un sens; (2) les rituels gèrent l'anxiété; (3) les rituels illustrent et renforcent l'ordre social; (4) les rituels communiquent des valeurs importantes; (5) les rituels renforcent la solidarité de groupe; (6) les rituels incluent et excluent; (7) les rituels signalent la participation; (8) les rituels gèrent la structure de travail; et (9) les rituels prescrivent et renforcent les événements significatifs » (p.113).

De plus, les rituels par leurs « schémas symétriques, actions stéréotypées, séquences répétitives, respect rigoureux des règles » [traduction libre] (Smith et Stewart, 2011, p.116) tendent à protéger l'organisation contre les dangers et les risques de son environnement qui nous rappellent leur règle dans le processus d'analyse de l'environnement. Par exemple, compte tenu de l'environnement interne, il y a toujours ces chaînes d'activités qui sont moins intéressantes pour les employés mais cruciales pour le sort de l'entreprise. Et les employés se sentent obligés de les faire bien que dénués de sens, dans le cadre de leur routine. De telles activités vraisemblablement « dénuées de sens » peuvent entraîner un stress ou une anxiété pour les employés qui, à long terme, peuvent entraîner leur démission. Cependant, Smith et Stewart (2011), soutiennent que les rituels organisationnels peuvent contrôler un tel risque en donnant un sens à ce type d'activités car ils satisfont un besoin en donnant du sens à des activités quelque

peu vides de sens pour avoir un peu plus de contrôle sur la vie professionnelle des employés. Certains rituels bénéfiques permettront aux participants de se retirer du temps et de l'espace normaux, de forger des liens sociaux et de construire une identité sociale appropriée. « Des rituels bénéfiques aideront également à organiser et à réduire l'incertitude ou l'anxiété et permettront aux employés de se déplacer plus confortablement dans leur monde » [traduction libre] (p.129).

Trice et Beyer (1984) identifient 6 types des rituels :

1. Rituels de passage : comprenant des activités telles que l'introduction et la formation de base.
2. Rituels de déclassement: comprenant des activités telles que la mise à pied et le remplacement.
3. Rituels de renforcement : comprenant des activités telles que des séminaires et des événements organisés.
4. Rituels de renouvellement : y compris les activités telles que les activités de développement organisationnel (DO).
5. Rituels pour la résolution des conflits : y compris les activités telles que la négociation collective.
6. Rituels d'unification : y compris les activités telles que les fêtes de bureau, la fête de Noël. [traduction libre] (p.657)

Les trois premiers sont ciblés pour les individus et les autres sont ciblés pour l'organisation dans son ensemble. Ces modèles de comportement sont basés sur les situations sociales de l'organisation telles que les déjeuners, les réunions, les salutations, etc. ou le lieu et l'installation dans une organisation telle que les lieux sacrés spéciaux. Elles reposent également sur différents types de comportements et d'expressions autorisés ou interdits aux participants tels que la prescription du chef, les gestes et les articulations (Schultz, 1995, p.86). Puisque ces six types de rituels sont très pertinents pour les objectifs de l'étude, les paragraphes suivants fournissent une explication détaillée de chacun des six types.

Les rituels de passage aident à rétablir l'équilibre dans les relations sociales en cours lors de changements dans la manière dont les gens remplissent leurs rôles sociaux. Ils facilitent la transition des personnes vers de nouveaux rôles et statuts. La sélection, l'introduction et la formation de base des superviseurs et les cérémonies de départ à la retraite en sont des exemples. Différents types d'uniformes, les rayures, les barres et les gestes sont d'autres exemples (Trice et Beyer, 1984). Ils se traduisent positivement par la productivité et l'engagement des employés.

Les rituels de déclassement tels que la mise à pied et le remplacement, dissolvent les identités sociales et les relations de pouvoir en reconnaissant publiquement que des problèmes existent et en discutant de leurs détails. Ils définissent les frontières en réaffirmant la signification et la valeur sociales du rôle et en redéfinissant qui appartient et qui n'appartient pas. De tels rituels se produisent relativement rarement et ils semblent être nécessaires et utilisés uniquement pour la suppression de membres de statut relativement élevé ou d'autres membres influents. Cependant, ils contribuent à ce que ces nouveaux occupants soient traités comme les anciens, et ainsi causeront peu de perturbation ou d'incertitude dans les relations sociales en cours (Trice et Beyer, 1984).

Les rituels de renforcement, renforcent les identités et leur pouvoir en diffusant de bonnes nouvelles sur l'organisation et en reconnaissant publiquement les individus pour leurs réalisations. Ceci motive les autres à fournir des efforts similaires. Ces types de rituels sont en quelque sorte à l'opposé des rites de déclassement, sans égard au statut de la personne, et s'appliquent relativement à tous les statuts. Ils permettent aux organisations de s'attribuer le mérite des réalisations individuelles en mettant l'accent sur la valeur de la performance des rôles (Trice et Beyer, 1984).

Les rituels de renouvellement tels que les activités de développement organisationnel (DO), rénovent les structures sociales et améliorent leur fonctionnement en se concentrant sur la nature des problèmes plutôt que sur les individus qui les ont commis. Ils légitiment et renforcent les systèmes existants de pouvoir et d'autorité en rassurant les membres que quelque chose est fait pour régler les problèmes. Quelques exemples de DO sont la refonte des tâches, la constitution d'équipes, la formation à la sensibilisation, les interventions de rétroaction par sondage et les programmes de qualité de vie au travail (QVT). Des questionnaires et des inventaires, des organigrammes et autres diagrammes, des tableaux noirs et des tableaux à feuilles mobiles, sont quelques-uns des artefacts utilisés dans ces types de rituels (Trice et Beyer, 1984).

Les rituels de résolution des conflits sont fondamentalement une volonté de faire face aux défis, tandis que leur participation invitante symbolise une volonté d'écouter et de prêter attention aux plaintes et aux idées des participants. Quelques exemples sont les comités syndicaux-patronaux, les comités d'action positive, les comités sur la qualité de vie au travail et d'autres réunions de groupe. Certains des artefacts utilisés dans ces rituels sont l'ordre du jour, les motions, les votes, etc. Ils aident à réduire les conflits et les agressions et à rétablir l'équilibre dans les relations sociales perturbées (Trice et Beyer, 1984).

Les rituels d'unification, tels que les fêtes de Noël au bureau, permettent des expressions d'émotion, y compris des conflits non reconnus qui ne sont pas autorisés à d'autres occasions. Par l'évacuation des émotions et le relâchement temporaire de diverses normes, ils réduisent la distance sociale, encouragent et ravivent les sentiments communs qui unissent les membres et les engagent dans un système. De tels événements sont parfois associés à la consommation d'alcool et une convivialité relativement décomplexée. Les participants fournissent souvent des efforts

particuliers pour interagir avec ceux qui leurs sont étrangers. Ils se livrent souvent à des tapes dans le dos, à des câlins, et à d'autres gestes d'affection et d'approbation rarement utilisés dans le cadre du travail régulier. D'autres exemples sont les réunions annuelles des associations professionnelles, les discours techniques accompagnés de diapositives et les pique-niques annuels. Les derniers, impliquent souvent des jeux ritualisés qui dédramatisent les conflits dans le cadre du travail, par exemple, un match de softball opposant différentes unités de travail. Manger, parler et souvent boire ensemble symbolisent des valeurs partagées favorisant l'égalité et la communauté (Trice et Beyer, 1984).

Comme autre rappel du rôle des rituels dans l'analyse de l'environnement organisationnel, la recherche introduira une autre définition importante des rituels organisationnels. Dans une organisation, « un rituel organisationnel est une séquence d'activités qu'on répète, qui exprime et renforce les valeurs de l'organisation, rappelle ses principaux objectifs et souligne la valeur de certaines personnes » [traduction libre] (Robbins, 2015, p.30). Par exemple, un rituel organisationnel de renforcement est la cérémonie annuelle de remise des prix de Mary Kay Cosmetics où les représentants des ventes sont reconnus et appréciés par des cadeaux coûteux devant un large public dans un immense auditorium (Robbins, 2015). De cette façon, les participants félicitent les meilleurs vendeurs de l'entreprise pour leur incroyable performance au cours de l'année. Un tel rituel,

Renforce la détermination et l'optimisme de la fondatrice Mary Kay, qui lui ont permis de surmonter les difficultés personnelles, de démarrer sa propre entreprise et de réussir matériellement. Cela signifie à ses vendeurs qu'il est important d'atteindre leurs objectifs de vente et que grâce à un travail acharné et à des encouragements, ils peuvent également réussir.... Ce rituel annuel joue un rôle important dans l'établissement des niveaux de motivation et d'attentes comportementales souhaités, ce qui est, après tout, ce que le management espère faire dans la culture d'une organisation. [traduction libre] (Robbins et Coulter, 2016, p.116)

En bref, leur définition des rituels organisationnels nous rappelle la même notion que Smith et Stewart (2011) : « les rituels en tant qu'activités en série délimitées et répétitives qui confèrent une signification symbolique lorsqu'ils sont exécutés dans des contextes spécifiques et prédéterminés, avec ambition d'atteindre des objectifs spécifiques » [traduction libre] (p.117). Concernant le rôle des rituels dans la culture organisationnelle, Aktaş et al. (2011) estiment qu'ils sont un atout constructif de l'environnement organisationnel, « la culture organisationnelle peut être un atout stratégique pour l'organisation en ce qu'elle augmente l'adaptabilité et l'adéquation entre une organisation et son environnement » [traduction libre] (p.1561). La section suivante examinera comment la culture organisationnelle peut aider une organisation à s'adapter à son environnement et quel rôle joue le rituel organisationnel dans ce processus.

### **1.10 Culture organisationnelle et rituel organisationnel**

Aristote a déclaré: « nous sommes ce que nous faisons à plusieurs reprises » [traduction libre] (cités dans Watkins, 2013, p.2) et une grande partie d'une culture est constituée sur la base de ces comportements et habitudes répétés. Les paragraphes suivants apportent quelques précisions sur les liens entre culture organisationnelle et rituels organisationnels.

Pour une organisation, confrontée aux différentes variables de son environnement, atteindre son efficacité, sa stabilité ou tout autre objectif souhaité est intrinsèquement lié à sa culture. Une analyse efficace de la culture organisationnelle, une détermination de la stratégie, de la politique et des pratiques en matière de ressources humaines, conformes à la culture organisationnelle, permettront à l'organisation d'atteindre les dimensions de l'efficacité organisationnelle (Aktaş et al., 2011).

Selon Pettigrew (1979), pour que « les gens puissent fonctionner dans un cadre donné, ils doivent avoir un sens continu de ce qu'est cette réalité pour pouvoir agir. La culture est le

système de ces significations publiquement et collectivement acceptées qui fonctionne pour un groupe donné à un moment donné. Ce système interprète la situation d'un peuple pour lui-même » [traduction libre] (cités dans Trice et Beyer, 1984, p.654). Ainsi, selon cette définition, la culture a deux composantes : ses valeurs et normes dans la situation et le contexte donnés, et ses façons de communiquer et de mettre en pratique ces valeurs et normes (Trice et Beyer, 1984).

Pour les besoins de cette recherche, nous nous concentrerons sur la deuxième partie de la culture organisationnelle, les stratégies de mise en pratique, de promotion et de communication des valeurs partagées dans une organisation, en d'autres termes les « comment ». Dans le contexte de la culture organisationnelle, « les rituels sont une méthode empirique typique de découverte de la culture » [traduction libre] (Detert et al., 2000, cités dans Smith et Stewart, 2011, p.115) qui, « non seulement communiquent et renforcent les compréhensions communes de culture mais offrent également une fenêtre pour sa gestion et son changement » [traduction libre] (Smith et Stewart, 2011, p.122). Ainsi, pour les gestionnaires, les rituels servent à créer un système suffisamment puissant pour contrôler, transformer et même manipuler les normes culturelles de l'organisation. Comme le soulignent Nugent et Abolafia (2006), « les rituels peuvent être considérés comme des événements discrets qui contribuent à créer une culture organisationnelle en établissant des interprétations publiques du comportement interpersonnel » [traduction libre] (cités dans Islam et Zyphur, 2009, p.120). Les auteurs poursuivent en disant, « la culture est souvent conceptualisée comme une vision du monde partagée composée de systèmes de significations sous-jacentes partagées, les rituels peuvent être considérés comme des événements discrets qui contribuent à créer une culture organisationnelle en établissant des interprétations publiques du comportement interpersonnel » [traduction libre] (cités dans Islam et Zyphur, 2009, p.121).

En plus, selon la définition du rituel mentionnée précédemment par Robbins et al. (2015), « un rituel organisationnel est une séquence d'activités qu'on répète, qui exprime et renforce les valeurs de l'organisation, rappelle ses principaux objectifs et souligne la valeur de certaines personnes » (p.30). Il peut renforcer le processus de transmission de la culture organisationnelle parmi les membres et transmettre les valeurs et les objectifs. Ainsi, en ce qui concerne les points de vue de Kasim et Ismail, (2012) et Robbins et al. (2015), à travers des rituels, nous pouvons développer les valeurs et les objectifs. De plus, à travers des rituels, nous pouvons promouvoir les membres et leurs idées qui contribuent à l'aspect développement durable de l'organisation. Parce qu'ils sont liés à des croyances et valeurs organisationnelles profondément ancrées, les rituels organisationnels peuvent garantir l'exécution courante d'actions bénéfiques pour l'organisation et ses clients (Clegg et Bailey, 2007). Comme mentionné précédemment, la culture organisationnelle est un sujet important dans la réalisation du développement durable. Elle fournit des conseils sur la perception et la résolution des problèmes ainsi que sur la prise de décision. Ainsi, la mise en œuvre des pratiques de développement durable pourrait être mieux ancrée dans les valeurs et les croyances de l'organisation, autrement dit, dans sa culture.

### **1.11 Innovation et rituels organisationnels**

Selon Wilkins et Ouchi (1983), « en général, l'impression reçue est que la culture est difficile à changer. Il existe actuellement de nombreux exemples populaires de la façon dont une organisation éprouve une grande détresse parce que la « culture » ne peut pas être changée ou parce que ses membres ne changeront pas assez vite la culture » [traduction libre] (p.478). Cependant, grâce à certains instruments de gestion stratégique, tels que les rituels organisationnels, il est possible pour un gestionnaire de créer certains types de comportements qui pourraient être considérés comme une culture organisationnelle. À cet égard, Kasim et Ismail

(2012) mentionnent, « la culture est souvent conceptualisée comme une vision du monde partagée composée de systèmes de significations sous-jacentes partagées, [et] les rituels peuvent être considérés comme des événements discrets qui contribuent à créer une culture organisationnelle en établissant des interprétations publiques du comportement interpersonnel. La tâche de la gestion stratégique dans cette perspective est de créer une organisation, de créer et de maintenir des systèmes de sens partagé qui facilitent l'action organisationnelle » [traduction libre] (p.121). Le résultat d'une telle tâche est « de créer des significations et des valeurs sociales par les activités organisationnelles, [des événements discrets ou des rituelles], et ainsi façonner les opinions des membres sur la réalité organisationnelle » [traduction libre] (Kasim et Ismail, 2012, p.121).

Comme évoqué en introduction, la notion d'innovation est une intention comportementale positive durable (Raab et al., 2018) du gestionnaire envers un service durable dans un restaurant. Ainsi à partir de la discussion de Kasim et Ismail (2012), il est possible pour les gestionnaires de créer une intention comportementale durable positive (Raab et al., 2018) à travers les tâches de management stratégique et les activités organisationnels, par exemple des rituels, et façonnent les opinions des membres sur la réalité organisationnelle. Ce pourrait notamment être le cas en ce qui concerne les objectifs associés au développement durable.

### **1.12 Problématique**

Selon Jones et al. (2016), les employés apprennent la culture d'une organisation de plusieurs manières comme les histoires, les rituels, les symboles matériels et le langage. Ainsi, en 2018, Hamerman et al., ont mené une recherche sur la réduction du gaspillage alimentaire dans les restaurants américains. Cet élément est important dans la culture d'un restaurant car, d'une part, il réduit la pollution de l'environnement, et, d'autre part, il évite au restaurant des

procédures de nettoyage supplémentaires, ce qui peut procurer des avantages économiques. Ces caractéristiques font écho à deux des sept composantes culturelles : l'orientation vers les résultats et l'innovation et la prise de risques » (Robbins et al., 2015, p.26) car traiter le concept de réduction du gaspillage alimentaire dans un restaurant peut nécessiter certaines décisions innovantes ou risquées de la part du gestionnaire et des employés. Ces composantes peuvent conduire à des niveaux plus élevés d'efficacité et de compétitivité pour l'organisation, le restaurant dans ce cas, et promouvoir ses stratégies de développement durable.

Pour pratiquer et partager de telles idées novatrices et risquées, il y a quelques obstacles pour le gestionnaire et le personnel du restaurant, en particulier les serveurs. Par exemple, dans certains contextes culturels, « les consommateurs percevraient le fait de prendre des restes de repas comme étant plus embarrassant et une plus grande violation des normes sociales et seraient donc moins susceptibles de le faire s'ils mangent avec des compagnons qu'ils souhaitent impressionner par rapport aux personnes avec lesquelles ils sont à l'aise » [traduction libre] (Hamerman et al., 2018, p. 10) estiment que si un tel comportement est d'abord suggéré par les serveurs, les clients le considéreraient comme un comportement commun plutôt que gênant.

Cette situation problématique est ce que Gelfand et al. (2008) fait référence à des inverseurs de culture. Les inverseurs de culture sont l'une des situations où la culture organisationnelle peut interagir avec la culture sociétale, il est donc possible que les contraintes de l'environnement de travail, ou les attentes de la culture organisationnelle, puissent en fait inverser l'expression de la culture sociétale, des normes ou des valeurs (Kwantes et Glazer, 2017, cités dans Gelfand et al., 2008). Ainsi, un restaurant dont la culture valorise l'orientation vers les résultats, l'innovation et prise de risques est confronté à une situation d' inverseurs de culture.

C'est une situation où l'intention comportementale positive durable (Raab et al., 2018) du gestionnaire, qui favorise le concept de réduction du gaspillage alimentaire, doit être renforcée afin de créer des significations et des valeurs sociales à travers des activités organisationnelles et des événements discrets tels que des rituels, pour façonner les opinions des membres sur la culture organisationnelle (Kasim et Ismail, 2012). En d'autres termes, dans cet exemple, la création d'une intention comportementale durable positive qui favorise le concept de réduction du gaspillage alimentaire. Les paragraphes suivants expliquent comment les rituels organisationnels peuvent aider ce processus.

Rappelons que, « les rituels sont des actes symboliques réalisés systématiquement et liés à des situations spécifiques » [traduction libre] (Schultz, 1995, p.85). De plus, ils sont liés à de croyances et des valeurs organisationnelles profondément ancrées, les rituels organisationnels peuvent garantir l'exécution courante d'actions bénéfiques pour l'organisation et ses clients (Clegg et Bailey, 2007). Ainsi, par exemple, à travers des rituels de passage (introduction et formation de base) (Schultz, 1995), le gestionnaire peut former les serveurs de manière qu'ils ne voient plus le fait de ramener les restes de repas chez eux, comme un acte embarrassant. De plus, à travers des rituels de renouvellement (activités de développement organisationnel) (Schultz, 1995), les serveurs peuvent s'entraîner pour initier ce comportement et sensibiliser les clients, qui ne sont pas encore familiers avec la culture du restaurant, à des comportements durables. En conséquence, grâce à des rituels de transition et de renouvellement, le restaurant peut accorder sa norme culturelle, son efficacité et son acte de compétitivité, avec la norme sociale.

Le développement durable est présent dans le discours politique et organisationnel depuis des années certains acteurs de restaurants ont embrassé le concept et ses valeurs mais des défis de mise en œuvre demeurent. La mise en œuvre des principes de développement durable dans

une organisation peut être documentée à partir des écrits scientifiques mais certains écarts persistent dans les connaissances disponibles. Par exemple, Chou et al. (2018) proposent aux restaurateurs qui souhaitent promouvoir des services durables de :

Commencer par un service durable simple et facile pour observer les résultats. Par exemple, afin de réduire les matériaux d'emballage alimentaire, ils peuvent encourager les clients d'apporter leurs propres contenants de plats à emporter. Pour réduire les émissions de carbone, ils peuvent utiliser plus d'ingrédients locaux et réduire les ingrédients importés ou non locaux. Grâce à la pratique, les employés peuvent apprendre les avantages d'un service durable. [traduction libre] (p.65).

Cependant, il n'est pas clairement expliqué quels types de pratique aideront ce processus ou quels instruments ou lignes directrices sont nécessaires pour pratiquer et promouvoir de tels services.

Concernant l'environnement interne d'une organisation, Kasim et Ismail (2012) ont quant à eux suggéré que les gestionnaires appliquent « les bonnes pratiques environnementales et éthiques structurellement et culturellement dans leurs organisations » [traduction libre] (p.554). Pourtant, ils fournissent peu d'indications à savoir comment les gestionnaires peuvent pratiquer et promouvoir ce type d'éthique et de culture dans l'environnement interne de leurs restaurants, ni à savoir comment mettre en œuvre des services durables dans les restaurants.

En 2018, Raab et al. ont étudié les quatre dimensions de la gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCM), y compris « la politique environnementale de l'entreprise, les déchets d'emballage, le transport économique et le recyclage des produits » [traduction libre] (p.157), qui sont essentielles à un service durable dans les restaurants. En outre, les comportements durables des gestionnaires jouent un rôle important dans la mise en œuvre des politiques favorisant ces quatre dimensions de la GSCM. Comme résultats, ils suggèrent que la mise en œuvre de pratiques vertes nécessite une « intention comportementale durable » positive

des gestionnaires et «la disponibilité de ressources financières » [traduction libre] (Raab et al., 2018, p.158). Cependant, la manière dont les gestionnaires pratiquent de tels comportements mérite d'être approfondie. Quels types de procédures, de formations ou d'événements peuvent être utilisés pour promouvoir les comportements durables dans les restaurants et comment les encourager le personnel à prendre ces comportements au sérieux et surtout rester fidèle à cela au quotidien dans son travail?

Des recherches antérieures (par exemple, Chou et al. (2018), Kasim et Ismail (2012), ou Raab et al. (2018)) démontrent la valeur des services durables de différents points de vue. En outre, ils ont fourni aux gestionnaires de nombreuses suggestions sur la mise en œuvre de ces services. Cependant, des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de discuter de la façon dont les gestionnaires peuvent favoriser la mise en œuvre du développement durable et l'apprentissage de la culture organisationnelle. Cette étude vise à combler certaines lacunes de la littérature existante à ce sujet. Comme le soulignent Horng et al. (2016), la mise en œuvre d'une culture organisationnelle durable est le principal facteur pour continuer à promouvoir des services durables dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

### **1.12.1 Rituels organisationnels au restaurant**

La définition de recherche de la culture organisationnelle est basée sur Kasim et Ismail (2012), la définissant comme la culture au sein de l'environnement interne d'une organisation. Ainsi, l'essence de la culture dans un environnement interne est basée sur les valeurs apprises, les croyances partagées et respectées dans l'organisation. De plus, ces valeurs et croyances partagées, comme discuté précédemment, sont profondément affectées par les sept composantes de la culture organisationnelle.

Cette étude, explore les composantes de la culture organisationnelle et les moyens par lesquels celles-ci peuvent être affectées ou modifiées. En fait, chaque organisation a sa propre façon de traiter ses membres. Cependant, les moyens ou instruments utilisés pour les développer et les mettre en pratique sont les mêmes d'une organisation à l'autre. Et l'un des moyens ou une forme d'instrument s'appelle les rituels organisationnels. Parce qu'ils sont liés à « des croyances et des valeurs organisationnelles profondément ancrées, les rituels des organisations peuvent assurer l'exécution continue d'actions bénéfiques pour l'organisation et ses clients » [traduction libre] (Clegg et Bailey, 2007, p.1166). En d'autres termes, les rituels sont les instruments que les membres d'une organisation peuvent utiliser pour développer et modifier la culture organisationnelle qui pourrait déboucher sur des objectifs de développement durable.

### **1.13 Objectifs de l'étude**

Comme objectif général, cette étude explore la mise en œuvre du développement durable dans les restaurants. Les objectifs spécifiques qui découlent de cet objectif principal sont :

- a) Étudier les composantes de la culture auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable
- b) Déterminer les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable et l'apprentissage de la culture organisationnelle.
- c) Explorer le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable.

### **1.14 Pertinence de l'étude**

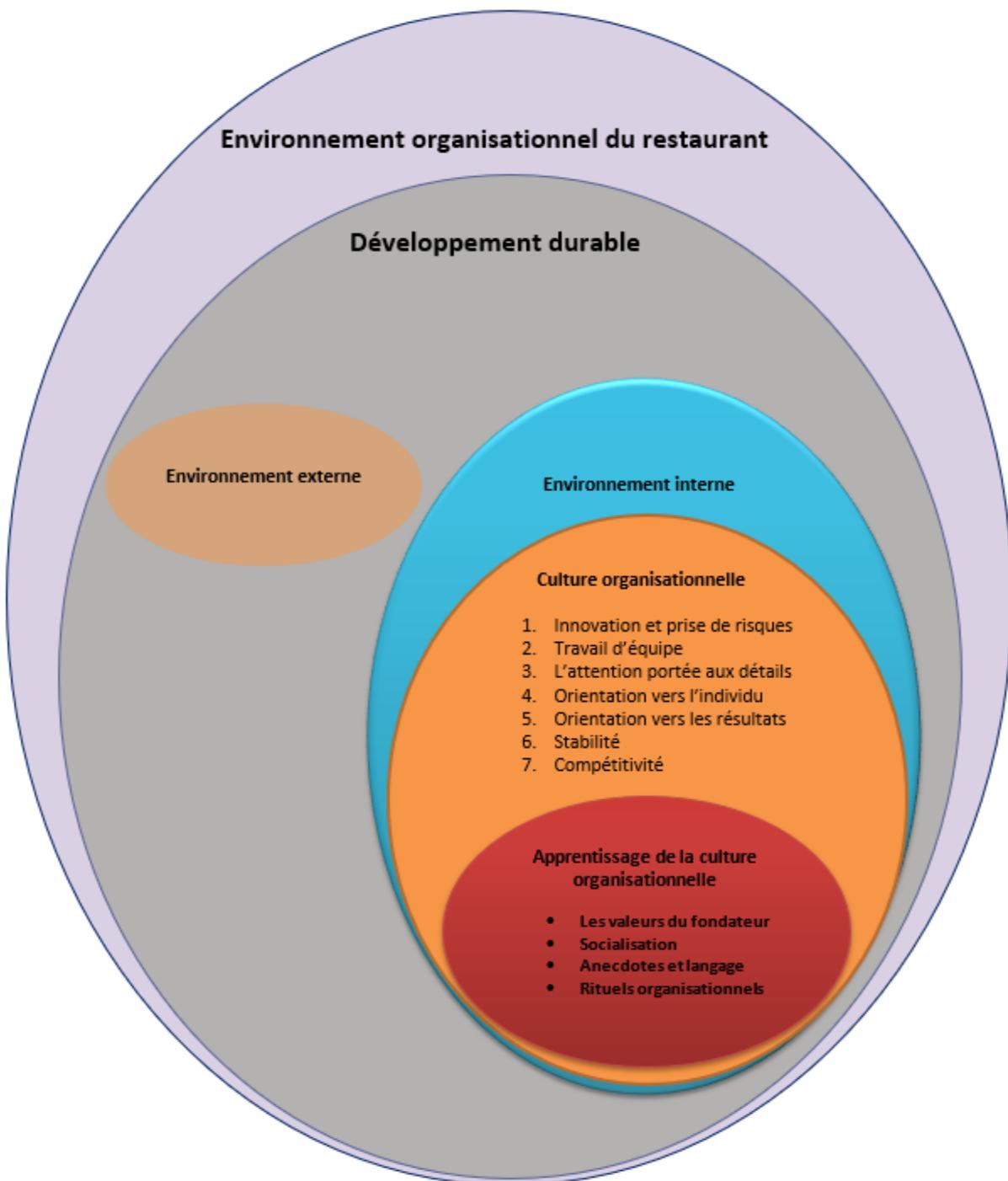
Un restaurant qui vise à atteindre ses objectifs de développement durable associés à « maintenir l'intégrité de l'environnement; assurer l'équité sociale; viser l'efficience

économique » (Robbins et al., 2015, p.8), doit pouvoir promouvoir efficacement des composantes de sa culture organisationnelle en ce sens. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des actions ou des lignes directrices pour pratiquer de manière répétée et ordonnée les composantes de la culture organisationnelle. Ce type d'actions et lignes directrices sont bien définies par Islam et Zyphur (2009), « le caractère tangible des actions peut être vu dans la manière dont elles sont utilisées pour atteindre des bénéfices, des promotions et des objectifs calculés. D'autre part, les actions affichent également un élément symbolique et expressif à travers lequel les croyances, les émotions et les identités peuvent être formées et modifiées. Ce caractère symbolique, en plus d'affecter les individus, joue également un rôle important dans le maintien et le renforcement des structures sociales et l'intégration des individus » [traduction libre] (p.114). Detert et al. (2000) expliquent ces actions symboliques dans le domaine de la culture organisationnelle, comme « une méthode empirique typique de découverte de la culture [qui], non seulement communiquent et renforcent les compréhensions communes de culture; ils offrent également une fenêtre pour sa gestion et son changement » [traduction libre] (cités dans Smith et Stewart, 2011, p.115).

Les initiatives de développement durable dans les restaurants se développent rapidement et pourtant comme évoqué précédemment, il existe de nombreux défis pour les gestionnaires à son implantation. Cette étude tente d'explorer des instruments efficaces pour la mise en œuvre des pratiques du développement durables dans leur culture organisationnelle. Elle contribue ainsi à combler cette lacune dans la littérature.

Le cadre conceptuel de cette étude tente d'illustrer le processus d'apprentissage de la culture organisationnelle dans un restaurant au regard de la gestion du développement durable. De plus, la littérature sélectionnée fournit une base qui détermine la conception de la recherche.

La représentation graphique de la structure qui articule le cadre conceptuel de la recherche est celle de la figure 3.



*Figure 3 Cadre conceptuel de la recherche.*

Le cadre conceptuel de la recherche repose sur le développement durable dans l'environnement organisationnel d'un restaurant, qui se compose de deux parties, les environnements externe et interne (voir figure 3). Dans ce processus, il se concentre sur l'environnement interne au regard des sept composantes de la culture organisationnelle retenues pour cette étude. Comme le montre la figure 3, le processus d'apprentissage de la culture organisationnelle est au cœur de cette recherche.

## **Chapitre 2 : Méthode**

Ce chapitre présente, le design de la recherche, incluant la méthode d'échantillonnage et de collecte de données, le contexte de la COVID-19, une présentation de l'échantillon, le déroulement des entretiens, l'analyse des données, la positionnalité du chercheur et les aspects éthiques.

## **2.1 Le design de la recherche**

Dans un plan de recherche, il est conseillé de déterminer le design de recherche en fonction de la nature du problème de recherche, des expériences personnelles du chercheur et du public de l'étude (Creswell, 2014). Cette recherche se concentre sur la culture organisationnelle de l'organisation plus précisément sur les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable et l'apprentissage de la culture organisationnelle.

L'étude se base sur une méthode qualitative de collecte de données. D'ailleurs, selon Islam et Zyphur (2009), les écrits scientifiques portant sur les rituels organisationnels ont tendance à s'appuyer sur la recherche qualitative. L'étude s'inscrit ainsi en cohérence avec le corpus scientifique.

La méthodologie repose sur une approche descriptive. Selon Sandelowski (2010) l'objectif d'une approche descriptive est de fournir des descriptions simples des expériences et des perceptions, en particulier dans les domaines où l'on sait peu de choses sur le sujet à l'étude. Ainsi, une telle procédure implique « les approches typiques d'échantillonnage, de collecte de données (entretiens individuels ou de groupe de discussion) et d'analyse de données »

[traduction libre] (Sandelowski, 2010, p.1). C'est pour cette raison que le caractère descriptif de l'approche est justifié car en adoptant une telle approche cela « signifie généralement que peu de choses ont été écrites sur le sujet ou la population étudiée, et le chercheur essaie d'écouter les participants et à construire une compréhension en fonction de ce qui est entendu » [traduction libre] (Creswell, 2014, p.61).

## **2.2 Méthode d'échantillonnage**

Dans cette recherche, la méthode utilisée pour prélever l'échantillon de la population cible est l'échantillonnage par critères. L'objectif est d'obtenir des cas jugés riches en informations dans le but de saturer les données. De cette manière, il est important de sélectionner des participants à la recherche qui peuvent parler des objectifs de la recherche et qui ont une connaissance et une expérience du phénomène étudié. Afin de cibler des restaurants où une démarche de développement durable est déjà implantée, l'étude a recruté les participants potentiels parmi les établissements qui sont reconnus ou certifiés pour leur approche de développement durable. Les reconnaissances ou certifications sont celles accordées par le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) pour les programmes de développement durable, tels que, les restaurants certifiés LEAF, la reconnaissance en développement durable de la Fondation Trois-Rivières durable, les restaurants écoresponsables, accrédités par Aventure Écotourisme Québec (Aeq.aventure-ecotourisme.qc.ca, 2021) et ceux certifiés Clé Verte (Cleverte.org, 2021) ou Aliments du Québec AU MENU (Alimentsduquebecmenu.com, 2022). Puisque la population étudiée est limitée (dix-sept restaurateurs), nous avons sollicités l'ensemble des établissements répondant à ces critères. Pour mener à bien cette tâche, le chercheur a approché les participants par courriel pour demander la

permission d'interviewer le gestionnaire du restaurant. Une fois la permission accordée, le chercheur a établi un calendrier avec les restaurants pour les entretiens.

Il est nécessaire de définir la notion de gestionnaire utilisée dans cette méthode. Pour cela, il faut différencier les gestionnaires des non-gestionnaires. Pourtant, ce n'est pas facile car dans de nombreux restaurants, les employés non-gestionnaires accomplissent parfois des tâches de gestion. En général, un gestionnaire est quelqu'un qui coordonne et supervise le travail d'autres personnes afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Il existe trois types de gestionnaires (voir Tableau 1): gestionnaire de première ligne, gestionnaire intermédiaire et gestionnaire supérieur (Robbins et Coulter, 2016). Les gestionnaires de première ligne gèrent le travail des employés non-cadres qui sont généralement impliqués dans la production des produits de l'organisation ou dans le service aux clients de l'organisation. Dans la restauration, ces gestionnaires ont souvent des titres tels que capitaine de banquet, chef cuisinier ou chef pâtissier. Les gestionnaires intermédiaires gèrent le travail des cadres de première ligne. Dans la restauration, ils peuvent avoir des titres tels que directeur de la restauration, directeur-gestionnaire de restaurant, gestionnaire de restaurant, maître d'hôtel, superviseur des services alimentaires, directeur de banquets ou chef de rang. Les gestionnaires supérieurs sont chargés de prendre des décisions à l'échelle de l'organisation et d'établir les plans et les objectifs qui affectent l'ensemble de l'organisation. Dans la restauration, ces personnes ont généralement des titres tels que propriétaire-directeur ou directeur général (Monemploi.com, 2021). À cet égard, la définition d'un gestionnaire dans cette recherche répond à l'une de ces trois catégories. Le Tableau 1 résume les types de gestionnaires dans les restaurants ainsi que les intitulés de postes qui peuvent y être associés.

La population d'étude pour cette recherche concerne les restauratrices ayant une certification en développement durable. L'échantillon choisi pour cette étude, comprend un nombre limité de participants (une quinzaine). Cela était également nécessaire pour se conformer au contexte d'une maîtrise, avec des contraintes de temps et de disponibilité et approchait la saturation des données (Fortin et al., 2016).

Tableau 1

*Typologie de gestionnaires dans un restaurant*

Types de gestionnaires	Exemples de titres
Gestionnaire de première ligne	Capitaine de banquet, Chef cuisinier, Chef pâtissier
Gestionnaire intermédiaire	Directeur de la restauration, Directeur-gestionnaire de restaurant, Gestionnaire de restaurant, Maitre d'hôtel, Superviseur des services alimentaires, Directeur de banquets, Chef de rang
Gestionnaires supérieurs	Chef propriétaire Directeur général

Note. Il s'agit d'une liste non exhaustive et d'autres exemples de titres d'emploi pourraient être ajoutés.

### 2.3 Collecte de données

La collecte de données repose sur des entretiens semi-dirigés. Une telle méthode offre de nombreuses possibilités pour le chercheur. Elle est structurée de manière à aborder des sujets spécifiques liés au phénomène d'étude tout en laissant un espace aux participants pour offrir de nouvelles significations à l'objet. Selon Galletta (2013),

L'entretien semi-structuré, apprécié pour son adaptation à une gamme d'objectifs de recherche, reflète généralement une variation dans son utilisation des questions, des outils, et ressources d'accompagnement pour attirer plus pleinement le participant dans le sujet à l'étude. Les entretiens semi-structurés intègrent à la fois des questions ouvertes et des questions plus théoriques, obtenir des données fondées sur l'expérience du participant ainsi que des données guidées par des concepts existants dans la discipline particulière dans laquelle on mène des recherches. [traduction libre] (p.45)

Le guide d'entretien de cette étude est composé de trois sections qui répondent aux trois objectifs de l'étude. La première section aborde avec les participants leurs programmes de travail, de restauration et de développement durable. La deuxième section s'intéresse à la mise en œuvre du développement durable et l'apprentissage de la culture organisationnelle. La troisième section explore le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable. Un tel guide d'entretien est utile pour cette étude car il est guidé vers l'obtention des données des restaurateurs sur leurs pratiques de développement durable.

### 2.4 Le contexte de la COVID-19

Il ne fait aucun doute que la COVID-19 a considérablement perturbé le cours de la recherche dans différents domaines. Dans certains cas, les chercheurs ont dû arrêter la collecte de données ou reconcevoir des études pour s'adapter à la COVID-19. Cependant, malgré les défis de mener des recherches pendant la COVID-19, la pandémie a créé un environnement difficile mais opportuniste dans lequel elle a nécessité une participation virtuelle à des études. De

nombreux chercheurs ont recours à la collecte de données en ligne, aux forums électroniques, aux clavardages et plateformes de vidéoconférence telles que Zoom, Skype et Microsoft Teams. Ces plateformes sont notamment utilisées par les chercheurs dans le cadre des mesures de distanciation sociale imposées par la pandémie.

Dans la recherche qualitative, les entretiens virtuels basés sur des vidéos apparaissent comme un substitut aux entretiens en personne traditionnels, par exemple lorsque les chercheurs et les participants à la recherche s'adaptent aux conditions de la COVID-19. Une telle approche permet de maintenir l'élément face à face de l'entretien même lorsque le chercheur n'est pas physiquement proche des participants. Cependant, il a ses propres avantages et inconvénients, comme Doddes et al. (2020) a noté, « les avantages comprennent être à l'aise, non intrusive et sûre, engageante et pratique; la facilité de communication en ligne et la mise en place facile. Les limites concernent le manque de communication non-verbale, une mauvaise mise en place, et les questions de confidentialité et d'accès » [traduction libre] (p.23).

Dans les recherches qualitatives telles que cette étude, le contexte de la COVID-19 modifie la façon dont nous générerons les données avec les participants. Cependant, selon Korstjens et al. (2017), « les méthodes qualitatives sont par nature flexibles et évoluent en fonction du contexte » [traduction libre] (p.17). Comme résultats, cette étude tentera de s'adapter à un tel contexte en identifiant et en tirant les enseignements des avantages et défis de la conduite d'entretiens virtuels avec les participants ainsi que de la méthode traditionnelle de collecte de données si l'opportunité se présente.

## **2.5 Déroulement des entretiens**

En fonction de l'horaire du restaurant et de la disponibilité des gestionnaires, les entretiens se sont déroulés sur plusieurs jours dans la période comprise entre janvier 2022 et avril

2022, à différents moments de la journée. Au début de chaque entretien, le chercheur a expliqué que l'identité du répondant était gardée confidentielle et que la participation était volontaire et appréciée. Les droits des participants ont été expliqués et les participants ont été informés que l'entretien était enregistré et serait transcrit.

## 2.6 Présentations d'échantillon

Chacun des quinze participants (voir Tableau 2) à cette étude a mobilisé au même ensemble défini de questions (Appendice A). Les participants ont été interrogés à un moment et dans un lieu qui leur conviennent et de leur choix, en mode virtuel. Les données ont été recueillies entre janvier 2022 et avril 2022. Les réponses ont été enregistrées à l'aide d'un appareil électronique et portable, et transcrrites par le chercheur. Chaque participant a signé les formulaires de consentement éclairé.

Tableau 2  
*Présentation de l'échantillon*

Restaurant	Le titre de l'interviewé	Région	Certification
1	Gestionnaire	Trois-Rivières	Certification en développement durable de la Ville de Trois-Rivières
2	Chef-propriétaire	Montréal	LEAF
3	Chef-propriétaire	Montréal	Restaurants écoresponsables
4	Chef-propriétaire	Montréal	Restaurants

			écoresponsables
5	Chef exécutive	Montréal	Restaurants
			écoresponsables
6	Chef-propriétaire	Montréal	Aventure
			Écotourisme Québec
7	Chef-propriétaire	Québec	LEAF
8	Chef-propriétaire	Granby	LEAF
9	Chef-propriétaire	Saint-Lazare	Aventure
			Écotourisme Québec
10	Chef-propriétaire	Ste-Marguerite du Lac Masson	Aventure
			Écotourisme Québec
11	Chef-propriétaire	Sainte-Adèle	Aventure
			Écotourisme Québec
12	Chef-propriétaire	Sherbrooke	Aventure
			Écotourisme Québec
13	Chef-propriétaire	L'Assomption	Aventure
			Écotourisme Québec
14	Chef-propriétaire	Cowansville	Aventure
			Écotourisme Québec
15	Chef-propriétaire	Québec	Aventure
			Écotourisme Québec

---

## 2.7 Analyse des données

La méthode utilisée pour traiter les résultats est l'analyse thématique. « L'analyse thématique consiste à résumer les données récoltées et à établir une classification par thèmes, un procédé permettant de répondre de manière progressive à la question qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi traite-t-on ? » (Paillé et Mucchielli, 2021, p.269). La raison du choix d'une telle méthode est que la présente recherche essaie d'analyser sa base de données qui est collectée sur la base de la perception des personnes interrogées. « L'analyse thématique constitue l'outil classique pour l'étude des opinions par la catégorisation des demandes dans des thèmes d'analyse » (Negura, 2006, p. 2). En fait, le but d'une telle analyse est de vérifier les unités sémantiques qui forment la logique de chaque énoncé. Ce processus consiste à produire une reformulation du contenu de l'énoncé sous une forme condensée et formelle. Dans la présente étude, la thématisation a été effectuée à partir du cadre théorique. Et à travers du guide d'entretien présentés aux répondants, cette approche permet de déterminer les opinions, les enjeux et les motivations, concernant les actions qui contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable dans le restaurant.

Un autre aspect est la codification des données concernant le contexte de la COVID-19. Au cours de la recherche, les impacts de la COVID-19 sur l'activité de restauration ont émergé. Ces résultats n'ont pas été initialement établis dans le cadre conceptuel. Ils sont présentés au troisième chapitre et sont les suivants : utilisation de produits nocifs, innovation et l'adaptation, perte d'employés, annulation d'événements, et perte économique et perte de temps.

Le chercheur a utilisé le logiciel NVivo pour analyser les données (Creswell, 2014). Le chercheur a téléchargé les transcriptions recueillies à partir des entretiens dans le logiciel NVivo pour classer les informations en vue d'une analyse plus approfondie. Ce logiciel a été utile pour

distinguer les informations pertinentes des informations non pertinentes relatives aux questions de recherche de l'étude. Ce logiciel a également permis au chercheur de coder des informations importantes et d'identifier des thèmes, et des sous-thèmes qui ont aidé le chercheur à parvenir à des résultats, des conclusions et des recommandations liés aux questions de recherche des études (Cooper, 2017).

Le but de l'analyse thématique est d'identifier les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant au sein de catégories. Les thèmes sont des unités sémantiques de base, ce qui signifie qu'ils sont indifférents aux jugements ou aux composantes affectives. Autrement dit, peu importe qu'une unité de sens donnée porte un jugement, possède une connotation affective ou ne constitue qu'une information, elle sera codifiée et catégorisée dans un thème. De cette façon, « nous pouvons déterminer la composante affective, si elle existe, et analyser son sens et sa relativité » (Negura, 2006, p. 3). De cette manière, l'étude identifie les éléments sémantiques fondamentaux, autrement dit, les idées significatives sous les catégories des thèmes pertinents aux objectifs de recherche. Ce processus est appelé schématisation, un processus par lequel on peut observer la manière dont les thèmes identifiés sont déterminés dans chacun des sujets interrogés (répétitions, convergences, divergences, complémentarités ...) (Paillé et Mucchielli, 2021).

## 2.8 Positionnalité

Selon Creswell (2014),

Les humains s'engagent dans leur monde et lui donnent un sens en se basant sur leurs perspectives historiques et sociales - nous sommes tous nés dans un monde de sens que nous a donné notre culture. Ainsi, les chercheurs qualitatifs cherchent à comprendre le contexte ou le cadre des participants en visitant ce contexte et en recueillant des informations personnellement. Ils interprètent également ce qu'ils trouvent, une interprétation façonnée par les propres expériences et antécédents du chercheur. [traduction libre] (p.38)

Cette étude intéresse personnellement le chercheur car il est sous-chef dans un restaurant où, à temps partiel, il gère les affaires du restaurant. La combinaison des deux mondes d'être un sous-chef et un gestionnaire l'a exposé à de nombreux défis dans les manières dont les membres s'identifient à la culture du restaurant et comment elle empêche le restaurant d'atteindre ses objectifs. Ainsi, en faisant une revue de la littérature sur les différents concepts tels que la culture organisationnelle et le développement durable, le chercheur a décidé d'examiner les sept composantes de la culture organisationnelle, dans l'environnement interne des restaurants. La recherche examine les moyens dont se réclament les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre de leur approche de développement durable, c'est-à-dire l'apprentissage de la culture organisationnelle et notamment l'influence des rituels organisationnels.

## **2.9 Les aspects éthiques**

Cette recherche a obtenu un certificat d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ce certificat est présenté en annexe. La raison en est que les participants ne sont pas simplement un moyen d'accéder aux données. Ils constituent une partie précieuse du processus de recherche. Selon Doucet (2020), un certificat éthique protège les participants et contribue également à protéger le chercheur. En obtenant un certificat éthique, le chercheur démontre qu'il a adhéré aux normes éthiques acceptées d'une véritable étude de recherche.

### **Chapitres 3 : Analyse des résultats**

Le choix des sujets abordés dans cette section est fonction du cadre conceptuel d'étude qui a été utilisé aux fins de l'analyse thématique, ainsi que d'un thème qui a émergé de manière inductive.

### **3.1 Les composantes de la culture organisationnelle auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable**

Comme indiqué précédemment, il existe sept composants pour la culture organisationnelle et chaque organisation en traitant en fonction de leurs propres objectifs et agenda. Le Tableau 3 présente le nombre de mentions associées aux composantes de la culture organisationnelle.

Tableau 3

*Nombre de mentions associées aux composantes de la culture organisationnelle*

Composantes	Restaurateur															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Innovation et prise de risques	-	1	1	3	-	1	2	4	2	6	6	2	-	2	2	32
Orientation vers l'individu	-	1	1	1	1	3	3	2	-	3	2	6	1	1	1	26

Travail	-	1	3	1	2	-	2	4	-	2	1	3	-	2	-	21
d'équipe																
Attention	-	-	3	-	-	-	3	1	-	3	3	2	-	2	2	19
portée aux																
détails																
L'esprit de	-	2	1	-	-	-	2	2	-	-	4	-	-	-	-	11
compétition																
Stabilité (du	-	2	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	6
personnel)																
Orientation	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	5
vers les																
résultats																

---

### 3.1.1 Innovation et prise de risques

L'une des composantes les plus influentes, 13 restaurateurs sur 15 (voir Tableau 3) ont abordé cette composante, était celle d'innovation et de la prise de risques. Il s'agit d'une valeur qui fait référence au comportement innovant d'une organisation qui peut impacter le comportement des employés et qui guide ainsi les actions des membres de l'organisation en les aidant à déterminer ce qui est dans le meilleur intérêt de l'organisation (Robbins et Coulter, 2016).

Les restaurateurs 2, 6, 9, 10, et 14 ont influencé et encouragé leurs collaborateurs ainsi que leurs clients sur les valeurs du développement durable à travers des actions innovantes.

On offrait aussi avant COVID-19 le calendrier culturel... Avec de nombreuses activités, soit pour informer ou divertir pour la revitalisation du village... puis on offre des produits biologiques en vrac, on encourage les producteurs locaux... On a fait des activités avec la municipalité justement pour dire, par exemple, arrivez avec votre tasse, on vous donne le café...On a l'impression qu'il faut pousser les recherches... À dire, tel produit est biodégradable. (Entretien 10)

La création de la ligne de douze produits transformés, c'est un projet qui est vraiment, vraiment important pour nous. Et justement, parce qu'on le faisait appeler partout dans la région en disant qu'on avait l'achat des légumes du coin. (Entretien 14)

Les restaurateurs 3, 4, 8, 11, et 12 ont influencé et encouragé leurs salariés ainsi que leurs clients sur les valeurs du développement durable à travers des actions innovantes spécifiquement dans leur cuisine et dans leur salle à manger.

Le restaurateur 8 parle de ses actions innovantes:

On a commencé à faire le jardin sur le toit. On récupère toutes les cendres pour faire du savon... Nous avons aussi un nouveau projet de *burger-bar* complètement réinventé pour quand même offrir quelque chose de *take-out* pour que les gens continuent de penser à nous. (Entretien 8)

Le restaurateur 11 croit:

La philosophie de base, c'est de rester en mouvement, en création. On fait les poudres avec laquelle on se fait de sel un assaisonné. On se fait des farines, on en fait la boulangerie. On va chercher nos levures sauvages, on les cultive, on fait notre pain avec des levures maison. C'est vraiment dans l'ordre d'idée. On est à la recherche d'une nouvelle voie, d'un nouveau partenaire, d'un nouveau producteur. On est toujours en mouvement... On tourne toujours la cuisine, on tourne toujours les produits, autant en alcool, en jus. C'est ce qui me ramène à ma cuisine à être créative. (Entretien 11)

Les actions innovantes du restaurateur 12 sont également intéressantes :

Si je vais participer à un kiosque alimentaire dans un festival, je me dois d'être dans un événement zéro déchet. Dans nos quotidiens, les pichets d'eau ça va aller dans une chaudière... À tous les jours qu'on peut tremper les ustensiles pour qu'ils soient plus faciles à laver. De même, l'eau qui revient de la salle à manger va servir à plonger et va aussi servir à arroser les plantes l'été sur la terrasse. (Entretien 12)

Les restaurateurs 1 et 7 ont trouvé la technologie et la science comme source d'économie d'énergie.

Le restaurateur 1 explique son projet appelé Synergie :

On cherchait comment réduire nos déchets, donc on a essayé d'ajuster les portions le plus possible de manière que moins de gaspillage... On a acheté de nouvelles bouilloires pour la brasserie, la bouilloire doit être plus efficace et on va économiser autant en électricité. (Entretien 1)

Et selon le restaurateur 7 : « J'ai découvert l'efficacité énergétique, la technologie qui nous permet de sauver beaucoup d'énergie » (Entretien 7).

Restaurateur 15, a trouvé dans sa cabane de la bouffe à vélo une approche novatrice pour concrétiser ses valeurs de développement durable :

Il (son vélo) n'y avait pas d'électricité non plus, ce qui était bien parce que j'avais beaucoup de contrats grâce à ça, parce que j'étais autonome et je pouvais m'installer comme je voulais... Quand j'ai vu qu'il y avait assez d'événements et de contrats en basse ville pour qu'on puisse y aller à vélo, puis gagner notre vie. (Entretien 15)

### 3.1.2 Orientation vers l'individu

La deuxième composante à l'étude, c'est l'orientation vers l'individu qui s'est révélée composante la plus influente associée aux actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable selon la majorité des gestionnaires (14 restaurateurs sur 15, voir Tableau 3). Cette composante est associée à toutes les actions et le point de vue des gestionnaires qui privilégient la formation et l'éducation du personnel vers les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable (Gilbert et al., 2011). Voici les actions des gestionnaires et leur point de vue à cet égard.

Le restaurateur 12 estime qu'elle devrait observer les employés : « Mes employés trouvent ça important de faire la récupération. Parce que si tous mes employés ne croient pas à ça, ils vont trouver des raccourcis, donc il falloir que je les surveille » (Entretien 12). Et d'observer leur travail quotidiennement : « Ça se passe autour d'un café, on s'explique comment ça va bien. On est vraiment dans le quotidien avec nos employés à mettre en place avec eux » (Entretien 12).

Le restaurateur 6 forme ses employés dès le début sur les principes du développement durable et aussi pendant leurs heures de travail : « Nos employés sont conscientisés dès le départ à la récupération... Ils travaillent directement soit avec moi, soit avec le chef. Donc on est effectivement dans une période de formation pour les sensibiliser à tout » (Entretien 6).

Le même processus de formation a été observé chez les restaurateurs 3, 4, 5, 13, et 15. Le restaurateur 10, forme ses employés via les réseaux sociaux: « On communique constamment sur Messenger, chacun qui trouve l'information ou qui veut transmettre l'information » (Entretien 10), et ainsi ils confirment leur décision par consensus.

Selon le restaurateur 7, le processus de formation se fait par l'aide d'un employé expérimenté : « C'est vraiment une question d'accompagner quelqu'un qui est formé, qui est qualifié pour former d'autres personnes, puis d'apprendre, d'apprendre verbalement ou à voir » (Entretien 7). Ainsi, les employés s'initient à la démarche du développement durable : « Le gros du travail, c'est d'essayer d'inculquer aux employés de tout faire pour éviter de mettre des matières résiduelles dans les déchets ultimes » (Entretien 7).

Le restaurateur 8 considère le processus de formation comme plus motivant lorsqu'il se réunit en équipe pour découvrir les valeurs du développement durable. Il mentionne : « On est un acteur de changement, c'est motivant d'être un acteur de changement pour les employés... Alors nous avons fermé le restaurant une journée pour pouvoir faire cette journée-là en famille, ça peut être des formations » (Entretien 8).

Le restaurateur 11 commence le processus de formation par un questionnaire au moment de l'embauche, comme les restaurateurs 1 et 14. Au fil du temps, il (restaurateur 11) familiarise ses employés avec le développement de valeurs durables à travers un processus intéressant. Il

leur propose des produits locaux. Il croit qu'ainsi ils peuvent expérimenter par eux-mêmes la valeur du développement durable :

Ils voient la différence. C'est de manger des légumes du jardin chez eux, y poser des questions. En leur donnant les graines, ils font leur propre jardin à la maison. Ils comprennent que plus on reste local, plus on mange des trucs de saison. (Entretien 11)

### 3.1.3 Travail d'équipe

Travail d'équipe est la troisième composante la plus influente, 11 restaurateurs sur 15 (voir Tableau 3) y ont fait référence. Cette composante fait référence à un groupe de personnes qui travaillent vers le même objectif. Ils sont prêts à accepter leur responsabilité ainsi que leurs erreurs et à partager leurs informations (Bernatchez, 2005). Cette composante renforce les valeurs d'une organisation en combinant l'expérience et la compétence des membres.

Les restaurateurs 1, 3, 4, 5, 8, 11, et 12 fournissent de bons exemples permettant de comprendre ce qui est associé au travail d'équipe par les participants.

Le restaurateur 3 fait référence à la cohésion entre les membres de l'équipe :

C'est très cohésif. C'est à cause de la décision qu'on ne voulait pas une grande séparation entre les différentes parties du resto. C'est comme tout le monde qui travaille ensemble... tout le monde contribue à un service comme la cuisine apporte les assiettes à table et on n'a pas de mur. Puis on parle beaucoup entre... Comme la cohésion entre la cuisine, puis l'espace de service. C'est comme la ligne entre les deux est très floue. Cela s'appelle un environnement beaucoup plus d'équipe. (Entretien 3)

Selon le restaurateur 5 :

La conscientisation et le travail d'équipe, dans le fond, c'est vraiment de mobiliser les gens ou si eux-mêmes il y a des pistes d'action à prendre... Ça passe par la communication, ça passe par le partage de savoir, de connaissances de base. (Entretien 5)

Le restaurateur 12 mentionne :

On est une petite équipe très familiale et accueillante et... On a essayé d'avoir un climat sain, respectueux dans l'équipe et en même temps, on le fait... On essaye de mettre une étiquette dans Le café (le restaurant) avec des produits bio. (Entretien 12)

Les restaurateurs 1, 2, 7, 10, et 14, ont témoigné qu'à travers le travail d'équipe ils peuvent partager des informations, des compétences, et des talents ce qui stimule la promotion de leurs valeurs.

Selon le restaurateur 1 :

On avait 3 valeurs, le savoir-faire, la fierté, puis le partage... On dit parce qu'on croit qu'une pinte est trois fois meilleure quand on est deux, donc que les victoires soient célébrées en groupes. Les échecs se surmontent mieux en équipe. (Entretien 1)

Et selon le restaurateur 7 :

Quand quelqu'un rentre, une autre de nos valeurs, c'est la polyvalence.... On a fusionné les postes de cuisine et de serveur... Et ça, ça favorise aussi le partage des pourboires, chose qui était une cause d'iniquité dans le milieu de la restauration. (Entretien 7)

Les restaurateurs 3, 8, et 10, considèrent que le travail d'équipe permet de donner plus de vigueur à leur progression vers l'atteinte de leurs objectifs de développement durable. Par exemple, le restaurateur 3 illustre cette idée de manière imagée : « C'est comme on a monté une grosse roche... C'est comme c'est moi qui ai commencé à pousser mes jambes. Il y a toutes les anciennes employées. Les employées courantes qui maintenant aident à pousser » (Entretien 3). De cette façon, le restaurateur 3 s'inclut parmi ses employés comme une équipe afin de forcer l'organisation (le restaurant) vers ses objectifs de développement durable.

### 3.1.4 Attention portée aux détails

L'attention portée aux détails est la quatrième composante la plus influente, 8 restaurateurs sur 15 (voir Tableau 3) ont abordé cette composante. Cette composante fait

référence au niveau d'attention portée aux objectifs par les membres d'une organisation selon leurs capacités émotionnelles, physiques et cognitives (Robbins et al., 2016).

Les restaurateurs 7, 8, 11, 12, et 15, ont témoigné une attention et un niveau de contrôle approfondis vis-à-vis de leurs objectifs de développement durable.

Selon le restaurateur 7 : « Des procédures qui font qu'on n'en fait pas de surproduction... on produit à la demande... Donc le gros du travail, c'est d'essayer d'inculquer aux employés de tout faire pour éviter de mettre des matières résiduelles dans les déchets ultimes » (Entretien 7). Et selon le restaurateur 12 :

Ça fait qu'il faut quand même prendre le temps de trier nos matières ou quand même des réflexions sur comment mettre ça de façon efficace... si on veut parler de récup (récupération) il faut être capable de mettre en place un système qui va bien pour garder les valeurs dans un restaurant à l'efficacité. (Entretien 12)

Les restaurateurs 10 et 11 évaluent leur niveau d'attention aux objectifs en questionnant chaque action ou geste avant de s'y engager. De cette manière, ils vérifient que chaque étape de leur production et services est en lien avec leurs objectifs de développement durable.

Selon le restaurateur 10 :

On explique pourquoi on veut que ce soit comme ça la suite... Toutes ces notions-là... de l'importance d'acheter au Québec... Pourquoi la bio ? Pourquoi c'est ça qu'il y a des choses qu'on est plus strict que d'autre la ? ... Fais qu'on essaie de transmettre des informations pour bien comprendre pourquoi on l'a fait. (Entretien 10)

Le restaurateur 11 mentionne :

On s'entend que si on est local, on va sauver du transport ? On va sauver des intermédiaires ? On va sauver sur les soucis ? On a accès à l'électricité, les fermes, les produits distillés ? ... On pose beaucoup de questions sur le... est-ce que ça nous convient ? (Entretien 11)

Les restaurateurs 3 et 14 parlent de leur valeur et d'une attention pointée tant sur l'aspect émotionnel que cognitif des membres.

Selon le restaurateur 3 :

L'idée du resto, c'était vraiment de conceptualiser un resto qui, plus ou moins, était capable de répondre à la liste de choses que je voulais. Cette liste contenait juste des produits locaux et de bonnes semaines de travail, des conditions de travail genre raisonnable comme un service attentionné et avec l'amour. (Entretien 3)

### 3.1.5 Esprit de compétition

L'esprit de compétition est la cinquième composante la plus influente associée aux actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable, 5 restaurateurs sur 15 ont abordé cette composante (voir Tableau 3). L'esprit de compétition fait référence aux sentiments et des perceptions d'avoir des capacités essentielles pour réussir un travail (Kwantes et Glazer, 2017). Le restaurateur 11 montre qu'il a des capacités de suivre toutes les étapes de leurs produits ce qui lui permet de réussir de répondre à leurs objectifs de développement durable :

On a de contrôle à 100 % de tous qui rend ça à partir de ce qui va se rendre à l'assiette. [...] Ce que d'autres restaurants vont jeter ou qu'ils vendent dispenser, mais nous, on les transforme... on fait les poudres avec lequel on se fait de sel à saisonner. On se fait des farines, on en fait la boulangerie. On va chercher nos levures sauvages, on les cultive, on fait notre pain avec des levures maison. C'est vraiment dans l'ordre d'idée. [...] On essaye d'éduquer les autres mêmes... transports en bac réutilisable, on travaille le vrac en vue les vracs... On est prête même changer les partenaires pour être sûrs que nous, on garde notre place, plus que possible de zéro déchet. (Entretien 11)

Le restaurateur 2, 3, et 8, estimait que leurs avantages compétitifs avaient grandement influencé leur progression vers leurs objectifs.

Selon le restaurateur 8 :

Il y a beaucoup de petits gestes qu'on fait été plus dans l'optique de développement d'autosuffisante qu'ils font de nous un restaurant très durable quand on se compare à d'autres... Il n'y a pas beaucoup de restaurants ou d'entreprise qui mettent de l'énergie sur le développement durable comme nous on le fait et ça nous donne une très bonne visibilité. (Entretien 8)

Le restaurateur 7 remet en question la notion de compétitivité et met de l'avant une forme de compétition :

J'aime ça aussi parler de nos succès pour inviter les concurrents ou les collègues à faire nos pratiques. Un peu parce que ça marche pour nous. Ce n'est pas un avantage concurrentiel, un avantage concurrentiel s'il n'y en a pas. Mais d'un autre côté, si je pense qu'on est capable de concurrencer sur d'autres aspects que le développement durable. Là-dessus, je suis ouvert à montrer ce qu'on fait aux autres et inciter les autres à faire pareil que nous. (Entretien 7)

### 3.1.6 Stabilité

Les éléments importants lors de l'étude de la composante de stabilité, étaient : changement de rôle des employés existants, penser à long terme plutôt qu'à court terme, être nouveau dans un rôle par rapport à être nouveau à la fois dans un rôle et dans l'entreprise, et les programmes de développement des talents et des compétences (Robbins et al., 2015). Ces indicateurs ont permis à l'étude de découvrir les idées et les actions suivantes nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable identifiée dans le discours de 4 des participants, les restaurateurs 2, 3, 7 et 8. Par exemple, le restaurateur 3 aborde les bénéfices d'entrevoir la rétention du personnel à long terme, pour l'entreprise :

On essaie de promouvoir des employés pour les supporter à long terme pour qu'après ça, qu'ils comprennent qu'on va être compréhensible et cohérents dans notre entreprise... Constamment, avoir des nouveaux employés, c'est vraiment plus cher que garder des employés puis leur donner des augmentations. (Entretien 3)

Selon le restaurateur 7 :

L'équipe en place travaille avec la direction pour minimiser le nombre de personnes nécessaires parce qu'ils partagent des pourboires, mais tout le monde est gagnant. S'il y a moins de monde, ils sont capables de faire le travail en équipe. Pis ça leur donne aussi une stabilité. Le fait de savoir qu'il y aura toujours quelque chose si la salle à manger ferme à cause de la COVID-19 et en faire de la cuisine. (Entretien 7)

### 3.1.7 Orientation vers les résultats

L'orientation vers les résultats est la dernière composante et la moins accentuée selon les données recueillies. C'est-à-dire qu'elle a fait l'objet d'un nombre moins important d'instances de codages. Ce processus s'est fait à l'aide d'indicateurs tels que la rémunération ou les avantages sociaux, puisque le concept fait référence au niveau d'attention de la part des restaurateurs aux résultats plutôt qu'à la procédure de réalisation des résultats. Seuls 2 restaurateurs sur 15 ont abordé cette composante.

Le restaurateur 12 récompense ses employés au cours de la nouvelle année pour les encourager sur les objectifs du développement durable :

À Noël, on les achète des T-shirts de nos producteurs avec des logos, des entreprises locales. Au lieu d'acheter un panier cadeau ou on les amène manger dans un petit restaurant végétalien qui vient d'ouvrir à côté... Quand moi je veux gâter mes employés, je les amène dans un endroit qui a des valeurs... C'est ça... Soit les achats locaux bio... On essaye d'encourager entre nous. (Entretien 12)

Dans les sections suivantes de l'étude, deux aspects sont explorés, les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable et les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle.

### 3.2 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable

L'étude a exploré les trois piliers qui composent le développement durable, c'est-à-dire, l'intégrité de l'environnement, l'efficience économique et l'équité sociale. Le Tableau 4 présente virtuellement les références aux piliers du développement durable encodées dans les entretiens réalisés avec chacun des restaurateurs.

Tableau 4

*Nombre de mentions associées aux piliers du développement durable*

	Restaurateur															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Les trois piliers																Références encodée
Intégrité de l'environnement	-	7	3	2	6	14	6	4	3	14	7	6	5	3	7	87
Efficience économique	-	4	3	1	3	12	4	10	4	4	7	3	1	5	2	63
Équité sociale	-	-	5	1	2	3	1	2	3	1	3	5	-	1	-	27

#### 3.2.1 Intégrité de l'environnement

Concernant cette notion, l'étude a relevé différents indicateurs témoignant du volet environnemental du développement durable dans les restaurants, tels que le recyclage, la

réduction de la consommation d'énergie, l'empreinte carbone, l'utilisation de produits écologiques ou de sources d'énergie alternatives telles que le vent et l'énergie chez les restaurateurs.

Les restaurateurs 6 et 10 se sont montrés plus intéressés par ce pilier du développement durable (voir Tableau 4), par rapport aux autres, depuis qu'ils ont arrêté la restauration traditionnelle.

Selon le restaurateur 6 :

Quand on a arrêté la restauration traditionnelle et qu'on a ouvert le resto, c'était vraiment dans le but de faire un établissement zéro déchet, de pouvoir servir pour des événements et de ne pas avoir d'emballages [...] Pour nous, c'est très important de récupérer nos contenants. Donc, il n'y a absolument rien qui est jeté. On n'en a aucun. On ne vend pas ça. On n'a aucun plastique dans l'établissement à la vente. Donc même que si ce sont les boissons, etc., c'est tout, soit consigné, soit recyclable. Et on composte également nos déchets de cuisine. Donc en fait l'idée c'est vraiment d'avoir le moins en intrants tout ce qui rentre dans l'entreprise est le moins emballé possible. (Entretien 6)

Cependant, une telle approche pourrait être difficile à suivre : « Le compostage des entreprises est payant [...] C'est-à-dire, c'est sûr qu'à partir du moment où il faut qu'on paye, il y en a beaucoup qui vont dire non je vais jeter à la poubelle » (Entretien 6).

Huit restaurateurs ont trouvé des moyens innovants et ont bénéficié des avancées technologiques pour progresser à cet égard.

Le restaurateur 7 a trouvé une technologie pour améliorer son système de chauffage, de ventilation et de climatisation :

Nous, on a un restaurant hyper rare parce qu'on a la technologie qui nous permet de sauver beaucoup d'énergie [...] On a un incinérateur, on détourne à peu près 90 % de nos matières résiduelles de l'incinérateur, ce qui nous fait

donc avoir des voies de récupération, donc compost, versus métal, plastique, carton, pellicule plastique. (Entretien 7)

Et selon le restaurateur 13 :

Au fil des années j'ai réduit considérablement les plastiques au niveau de l'emballage de pain et des emballages pour emporter. J'ai développé des allergies avec les produits qui était trop forts, alors j'ai effectué des recherches pour avoir des produits écologiques, biodégradables pour le contenant et j'ai trouvé une compagnie qui l'a vendu. [...] J'ai toute converti les produits ménagers en produits écologiques. (Entretien 13)

Quatre restaurateurs ont bénéficié d'autres méthodes innovantes pour favoriser la mise en œuvre de développement durable, par exemple, profiter du jardin suspendu ou de la forêt dans le cas du restaurateur 11 :

On a nos jardins à nous déjà, mais aussi on a grossi nos jardins cette année, encore une fois, on trouve du terrain ailleurs. [...] Donc tous les papiers qu'on utilise, c'est écoresponsable, compostable, ici, on n'a rien qui rentre au restaurant qui est déjà transformé. Donc tout en matière première est en vrac. J'ai une coupe de forêt. Où on plante de la carotte sauvage, on a de l'ail, toutes sortes de champignons qu'on a inoculés dans les forêts parce qu'on pratique la cueillette, on pratique la cueillette écoresponsable, ne ramasse pas tout d'un coup [...] Tout le monde participe aussi au jardinage. (Entretien 11)

Cependant, pour suivre sur ce chemin, c'est bien d'apporter de la nuance et de considérer les défis. L'étude a révélé que de nombreux restaurateurs ont du mal à trouver le bon contenant pour leurs plats à emporter, à former leurs employés dans la bonne direction qui favorise la mise en œuvre de développement durable ou à convaincre leurs clients de suivre leurs politiques de développement durable.

Selon le restaurateur 7 : « Le gros du travail, c'est d'essayer d'inculquer aux employés de tout faire pour éviter de mettre des matières résiduelles dans les déchets ultimes » (Entretien 7).

Et selon le restaurateur 12 :

Les vaisselles qu'on prend sont compostables ou recyclables. Un item que je n'ai pas été capable d'avoir ni recyclable ni compostable c'est le plat en

aluminium laminé, c'est moitié carton moitié aluminium. C'est malheureusement... Mais ça va à la poubelle. (Entretien 12)

### 3.2.2 Efficience économique

L'étude a exploré le pilier économique du développement durable selon une conception englobante, non seulement en ce qui concerne l'efficience économique de l'organisation elle-même. Ceci s'est concrétisé en recherchant tout signe de réduction des coûts de désinfection, de nettoyage et de restauration, mais également la réduction de la consommation de malbouffe et en encourageant l'activité physique, réduisant ainsi les coûts des soins de santé, les dépenses en capital liées à la durabilité, l'engagement de la chaîne d'approvisionnement dans la durabilité d'efforts et toute adhésion à un groupe concernant des initiatives majeures de développement durable.

L'indicateur des dépenses en capital liées à la durabilité a été trouvé comme la politique la plus fréquente (8 restaurateurs sur 15, voir Tableau 4) pour l'efficience économique. L'une des idées les plus intéressantes rencontrées dans l'étude est la cabane à bouffe à vélo du restaurateur 15 :

C'était un système à mains... Il n'y avait pas d'électricités non plus, ce qui était bien parce que j'avais beaucoup de contrats grâce à ça, parce que j'étais autonome et je pouvais m'installer comme je voulais. (Entretien 15)

En outre, l'étude a découvert d'autres idées intéressantes telles que l'autosuffisance, l'utilisation de l'électricités, l'efficacité énergétique, ainsi que l'installation d'un système de compostage.

Selon le restaurateur 8 :

On ne fait rien importer d'où que ce soit, donc le transport est extrêmement réduit. [...] Nous veut d'ici 2027 être complètement autosuffisants pas juste

en nourriture, mais en énergie et en matériel, vraiment en tout. Peut-être qu'on peut penser que ce n'est pas rentable de faire des choix écologiques, mais moi je me suis rendu compte qu'avec toute la publicité gratuite qu'on a eue c'est devenu extrêmement rentable. [...] Il n'y a pas beaucoup de restaurants ou d'entreprises qui mettent de l'énergie sur le développement durable comme nous on le fait et ça, ça nous a apporté une très bonne visibilité. (Entretien 8)

Le deuxième indicateur le plus fréquent, se retrouvant dans le témoignage de 7 restaurateurs sur 15, était le choix du fournisseur local et du marché local.

Selon le restaurateur 14 :

C'est tellement plus important d'avoir un impact direct dans notre communauté que de sauver 20 % sur les coûts de matières premières en appelant des importateurs internationaux qui n'ont absolument aucun intérêt et là l'impact qu'ils vont avoir dans la communauté. (Entretien 14)

Et selon le restaurateur 9 :

On fait la promotion de produits locaux, on regroupe les producteurs maraîchers de la région [...] On fait beaucoup de recherche, on s'assure d'acheter des légumes bio de quelqu'un qui vient de notre région où acheter du miel ou des œufs. Mais si tu passes par l'industrie normale, tu vois que lui laisse son catalogue de produits. C'est pour des produits à revenu élevé. Donc, non seulement ils exportent ses produits transformés qu'ils ne soient pas écologiques. (Entretien 9)

La réduction des coûts de désinfection, de nettoyage et la réduction des coûts en achetant en vrac était une autre politique fréquemment mentionnée (5 restaurateurs sur 15).

Selon le restaurateur 6 :

Le fait d'acheter aussi en vrac et en plus grosse quantité. Ça nous permet bons puisqu'en général c'est moins cher d'acheter en plus en vrac puis emballé. [...] On fait nos préparations en fonction beaucoup de ce qu'on trouve sur le marché plutôt que d'avoir un menu fixe qui nous, astreint à acheter parfois des produits très chers parce qu'ils ont augmenté. (Entretien 6)

Il a été possible de mettre au jour quelques défis rencontrés par les restaurateurs dans leur démarche d'efficience économique, où la réticence des clients, les coûts élevés des systèmes

d'économie d'énergie, et la coopération des organisations gouvernementales étaient parmi les éléments rapportés.

Le restaurateur 8 mentionne : « On déchiquetait le papier et le carton pour en faire du nouveau avec. Le projet est inspirant, mais on se rend compte qu'on perd de l'argent pour un résultat d'impact qui est extrêmement minime » (Entretien 8). Et selon le restaurateur 14 :

Je ne sais pas si c'est du côté du client que l'initiative est mal comprise, mais on ne l'a pas reçu, nos contenants en vitre en retour... Les gens payaient pour la consigne. Puis ils les gardent à la maison. Finalement, j'ai décidé de ne pas réinvestir une deuxième fois. (Entretien 14)

### 3.2.3 Équité sociale

L'étude a exploré le troisième pilier du développement durable, l'équité sociale, en recherchant les indicateurs tels que le recrutement équitable, l'équité et l'égalité, la politique de diversité et le recrutement local. Les résultats ont trouvé 6 restaurateurs sur 15 (voir Tableau 4) qui ont mobilisé à l'équité et à l'égalité dans différentes situations telles que, lorsqu'ils offraient une situation égale aux employés pour exprimer leurs opinions, lorsque les membres sont tous comme une famille incluant le patron qui se considère comme un membre de cette famille, lorsqu'ils partagent leur repas avec ceux qui en ont besoin, ou lorsqu'ils partagent les pourboires.

Le restaurateur 3 mentionne : « Les personnes qui sont nouvelles les voient chaque jour, ils sont à l'aise de parler à propos des choses qu'ils aimeraient changer et où on parle ouvertement à propos des choses quand tout va bien ou mal » (Entretien 3).

Selon le restaurateur 11 : « La culture ici, c'est qu'il faut avoir du fun... Ici tout le monde fait partie d'une famille et d'un tout... Oui, je suis patron, mais je fais partie du *team*, donc je suis un collègue avec eux » (Entretien 11).

Le restaurateur 8 a entre autres montré beaucoup d'intérêt pour la santé des clients en mangeant des aliments frais et sains :

On a parti une fondation [...], Avec cette fondation-là, on crée des jardins dans les écoles. La mission de cette fondation c'est pour encourager les gens à avoir une bonne optique de vie. Le retour aux sources, se reconnecter avec la Terre. On a mis beaucoup d'énergie à promouvoir les aliments sains. Bien nourrir son corps pour être en santé. (Entretien 8)

En ce qui concerne le deuxième indicateur de l'aspect social du développement durable, la promotion de l'égalité, la diversité et l'inclusion, l'étude a trouvé 3 restaurateurs sur 15 qui ont répondu à ces facteurs. Par exemple, certains d'entre eux fournissent une assurance maladie aux employés et d'autres recrutent des personnes ayant une orientation sexuelle ou un handicap.

Le restaurateur 6 mentionne :

On essaye de voir, d'embaucher aussi des gens qui ont des emplois précaires ou ont de la difficulté à considérer leur insertion professionnelle. Et puis également des personnes qui ont de légères déficiences. (Entretien 6)

Concernant l'indicateur recrutement local et équitable, l'étude permet de constater qu'il s'agit d'une mesure très répandue puisque l'ensemble des quinze restaurateurs valorisent les achats locaux et la promotion du recrutement local.

Par exemple, selon le restaurateur 11 : « On cherche localement, on tourne circulairement, on encourage le local. Le local nous encourage » (Entretien 11).

### **3.3 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle**

Dans cette partie de l'étude, quatre catégories de moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle ont été explorées : les valeurs du

fondateur, le processus de socialisation, les anecdotes et un langage. Le Tableau 5 dresse le portrait du nombre de mentions effectuées par chaque participant concernant chacun des moyens. L'étude a également exploré, le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable. Ces derniers font également partie de l'apprentissage de la culture organisationnelle. La notion des rituels organisationnels sera abordée de manière plus approfondie dans la section 3.4.4.

Tableau 5

*Nombre de mentions associées aux moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle*

		Restaurateur															Total	Références encodée
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Les moyens utilisés																		
Les valeurs du fondateur	-	3	2	1	1	2	3	9	-	2	6	2	1	1	3	36		
Le processus de socialisation	-	2	1	-	4	2	2	3	2	3	5	4	2	2	2	34		
Anecdotes et langage	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	4	1	-	-	6		
Rituels organisationnels	-	-	1	-	-	3	3	6	2	3	2	5	-	2	1	28		

### 3.3.1 Valeurs du fondateur

Concernant les valeurs du fondateur, le processus de codification a permis d'identifier de nombreuses mentions (36 d'après 13 restaurateurs, voir Tableau 5) permettant de constater l'influence directe des valeurs du fondateur sur celles mises de l'avant dans le restaurant. Cette notion fait référence aux valeurs et normes qui correspondent le mieux aux objectifs de l'entreprise et qui reposent sur les convictions du patron ou du fondateur (Jones et al., 2016). Il est en effet souvent responsable de l'embauche d'employés qui partagent et respectent les mêmes valeurs et standards. Treize restaurateurs ont témoigné de la convergence entre leurs valeurs et les valeurs de leur entreprise.

Le restaurateur 8 a montré un grand intérêt à être autosuffisant comme sa valeur principale et essaie de la partager avec ses employés :

L'autosuffisance, c'est pour moi la définition de la liberté... Nous notre grand but c'est d'être autosuffisants. [...] C'est un jour pour que la culture soit la plus ancrée possible et que tout le monde soit dans la même philosophie de l'entreprise... Chaque personne cultive les légumes. Chaque personne fabrique leur propre assiette. Les faire toucher concrètement à cette philosophie ça leur fait développer une certaine valeur. (Entretien 8)

Pour les restaurateurs 2, 6, 7, 10, 11, 12, et 15, il est important d'être écoresponsable, de le partager entre les employés et les clients, et en même temps de passer un bon moment.

Le restaurateur 10 croit : « Toutes ces notions-là... De l'importance d'acheter Québec... Pourquoi la bio ? Pourquoi c'est ça qu'il y a des choses, qu'on est plus strict que d'autres le... fait qu'on essaie de transmettre des informations pour bien comprendre pourquoi on l'a fait » (Entretien 10).

Selon le restaurateur 11 : « C'est un restaurant j'ai ouvert... J'étais plutôt jeune, mais ça a toujours été une mission d'encourager le local... C'est important que les gens soient au courant

des pourquoi la facture reste à ce montant-là... Le plaisir passe par... Je pense l'écoresponsabilité » (Entretien 11).

Pour les restaurateurs 2, 3, 4, 13, 14, et 15, il est important de trouver ou d'avoir des employés qui partagent avec eux les mêmes valeurs.

Selon le restaurateur 2 :

C'est un restaurant qui, dès qu'on passe, des employés aux produits, on y va tous dans le respect de l'humain, dans le respect du produit et dans le respect des de l'environnement des animaux. Et si vraiment les gens qui viennent travailler chez nous, ils savent que c'est ce qui est important pour nous ici ... Mais je dirais que ce sont nos valeurs, c'est moi, je suis végan depuis 5 ans, mais mes autres *partners* le sont aussi dans toutes leurs compagnies, c'est un développement durable, puis ça l'a amené à ce qu'était le chef, autant dès maintenant, c'est un chef qui est végan aussi, qui est très, très conscientisé de ça. (Entretien 2)

Le restaurateur 3 mentionne :

Alors, l'idée du resto, c'était vraiment de conceptualiser un resto qui plus ou moins, était capable de répondre à la liste de choses que je voulais. Cette liste contenait juste des produits locaux ou de bonnes semaines de travail, des conditions de travail genre raisonnable comme un service attentionné et avec l'amour ... Après ça dans les années avant quand j'essaie de trouver les gens qui voulait changer leur restaurant vers ça ? Les personnes qui sont employées, qui sont dans mon monde en réflexion à partir du développement durable. (Entretien 3)

Restaurateur 5, en tant que restaurant relevant d'une institution d'enseignement, donc de responsabilité gouvernementale, rappelle la même notion que les autres restaurateurs concernant les valeurs du fondateur, en l'occurrence le gouvernement :

On est mutuel au gouvernement, on a le plan stratégique avec des valeurs qui disent clairement ce qui est relié à l'institution ... c'est de la base, qui est vraiment l'action gouvernementale. Il y a des lois et des normes là-dessus. Il est le point de départ. (Entretien 5)

### 3.3.2 Processus de socialisation

Le processus de socialisation est un autre aspect de la transmission de la culture organisationnelle exploré par l'étude. C'est un processus où les employés ont acquis les connaissances et les compétences nécessaires pour agir vers les objectifs de l'entreprise, comme un programme de formation ou un plan d'orientation (Baumgartner et al., 2004). Treize restaurateurs sur quinze abordent le processus de socialisation qu'ils établissent au sein de leur culture organisationnelle (voir Tableau 5). Les paragraphes suivants présentent comment ils organisent leur processus de formation, et comment ce processus peut affecter non seulement leur rôle dans le restaurant, mais aussi leur impact dans leur vie privée.

Selon le restaurateur 6 :

On est capable de bien entourer nos employés quand ils viennent et de leur inculquer assez facilement les valeurs de l'entreprise parce qu'ils travaillent directement soit avec moi, soit avec le chef. Donc on est effectivement dans une période de formation pour les sensibiliser à tout ... Donc ils sont encore plus fiers de pouvoir contribuer dans leur travail à améliorer l'environnement. (Entretien 6)

Et selon le restaurateur 7 :

On a un guide d'employés, mais on essaie de former les gens quand, on reçoit quelqu'un de nouveau, on l'intègre à l'équipe et on passe ses journées d'orientation, de formation et on présente les gens. Puis on lui montre aussi chaque poste qu'il va occuper. Qu'est-ce que c'est, qu'est-ce qu'il faut faire dans ces postes...une fois que les gens commencent à le faire chez nous, ils ont tendance à le faire à la maison aussi, cela vient difficile pour eux à gaspiller. (Entretien 7)

### 3.3.3 Anecdotes et langage

Cette partie de la recherche a étudié s'il existe une forme de langage, sous forme de slogans, de symboles, de jargon ou toute forme de récit éducatif sur l'histoire du restaurant qui pourrait aider les employés à comprendre ce qu'on attend d'eux tout en créant des liens entre les membres de l'équipe. L'étude n'a relevé que 6 références à ces formes de langage (avec

seulement 3 restaurateurs sur 15, voir Tableau 5) utilisées dans leur démarche de l'apprentissage de la culture organisationnelle.

Le restaurateur 12 mentionne :

Mais comme moi certifié par Recyc-Québec, c'est sûr que j'ai un beau cadre de ça, des cadres que j'ai gagné les avis des clients... Actuellement notre démarche est inscrite pour que les clients puissent le voir j'ai une affiche sur ma porte mentionnant d'apporter vos contenants... J'ai beaucoup de gens qu'ils veulent venir travailler dans mon établissement. Heureusement que ce sont des gens qui savent déjà pas mal un peu ce que sont nos valeurs... Justement parce que nous sommes reconnus comme un petit resto écolo. (Entretien 12)

### 3.3.4 Rituels organisationnels

Dans cette partie de la recherche, l'étude a exploré sept types de rituels organisationnels, c'est-à-dire les rituels de renouvellement, d'unification, de renforcement, de déclassement, de passage, et ainsi que les rituels pour la résolution des conflits (Schultz, 1995; Smith et Stewart, 2011). Dans une organisation, la notion de rituels fait référence à un processus de comportements récurrents planifiés pour les membres afin d'atteindre les objectifs de l'organisation (Robbins et Coulter, 2016). Le Tableau 6 indique le nombre de mentions effectué par chaque participant concernant chacun des types de rituels organisationnels. Selon le corpus constitué par les entretiens réalisés, trois types (rituels de déclassement, rituels de passage, et rituels pour la résolution des conflits) étaient moins représentés. Les rituels de renouvellement sont les plus fréquemment mentionnés dans le processus d'apprentissage de la culture organisationnelle selon les quinze restaurateurs ayant pris part à l'étude.

Tableau 6

*Nombre de mentions concernant chacun des rituels organisationnels*

		Restaurateur																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Rituels																	Total	
organisationnels																	Références encodée	
Rituels de renouvellement	-	-	1	-	-	2	2	1	2	1	1	1	2	-	1	1	14	
Rituels d'unification	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	1	1	-	1	-	6		
Rituels de passage	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	-	1	-	-	-	-	5	
Rituels de renforcement	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	3	
Rituels de déclassement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
Rituels pour la résolution des conflits	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	

### 3.3.4.1 Rituels de renouvellement

L'étude a exploré les rituels de renouvellement en tant qu'activités de développement organisationnel qui renforcent les systèmes existants au quotidien (Trice et Beyer, 1984). Des exemples tels que la refonte des tâches, la constitution d'équipes, la formation de sensibilisation ont été identifiés. Dix restaurateurs sur 15 ont abordé ce type de rituel (voir Tableau 6).

Selon le restaurateur 9 :

Ce sont des trucs qu'on fait quotidiennement comme la gestion des déchets, de transfert au compost, à la poubelle, mais comme la façon de bien faire... On explique pourquoi on fait ça. Puis, à travers nos réseaux sociaux, c'est un peu ma part de tous les jours. (Entretien 9)

Le restaurateur 7 croit :

Il faut toujours ... Une canette d'aluminium, ça va dans le vert métal plastique, mais cela donne aussi un enseignement. On essaie de leur dire qu'il y a une voie de plus, on peut aller plus loin que ça. Donc c'est un peu ça, ce défi. Surtout d'intégrer ça dans leurs pensées quotidiennes. C'est vraiment, vraiment, toujours là-dessus qu'on répète. (Entretien 7)

Le restaurateur 11 profite de la refonte des tâches : « On est toujours en mouvement et les menus ici ont un avantage et un des avantages de ce côté-là... C'est qu'on tourne toujours la cuisine, on tourne toujours les produits, autant en alcool, en jus » (Entretien 11).

### 3.3.4.2 Rituels d'unification

Dans cette partie de la recherche, l'étude a exploré les activités de groupe pratiquées régulièrement, comme un dîner avec le personnel, ou une sortie en forêt ou dans un parc. L'analyse thématique a en a révélé des références effectuées par 5 restaurateurs sur 15 (voir Tableau 6).

Selon le restaurateur 11 :

Chez nous, on se promène, donc on fait les journées en forêt, on voit à la cueillette et à l'état sauvage. L'été, on va chercher des racines à telle période de l'année du gingembre sauvage... Donc on voit la progression, on voit pourquoi on le fait une rotation des jardins et pourquoi ci pourquoi ça ... On le fait toujours avec le staff. (Entretien 11)

### 3.3.4.3 Rituels de renforcement

Dans cette partie de la recherche, l'étude a exploré les activités de groupe réalisées régulièrement, afin de renforcer les identités des membres et leur pouvoir en diffusant de bonnes nouvelles sur l'organisation et en reconnaissant publiquement les individus pour leurs

réalisations, ce qui motive les autres à fournir des efforts similaires. Deux restaurateurs sur quinze en ont témoigné (voir Tableau 6).

À titre d'exemple le restaurateur 8 motive ainsi ses fournisseurs : « En septembre, pour remercier chacun de nos producteurs et chaque fermier. On fait une grosse fête au restaurant sur la terrasse » (Entretien 8).

### **3.4 Le contexte de la COVID-19**

Dans ce dernier volet, l'impact de la COVID-19 a émergé comme un facteur important concernant le développement durable, et ce de la part de l'ensemble des quinze restaurateurs. Le Tableau 7 présente le nombre de mentions concernant les impacts de la COVID-19.

L'étude a découvert cinq effets comme étant ceux les plus récurrents pendant la pandémie : la perte d'employés, la perte économique et la perte de temps, l'utilisation de produits nocifs pour l'environnement, l'innovation et l'adaptation pour conserver leur approche de développement durable ainsi que l'annulation d'événements.

Tableau 7  
*Nombre de mentions concernant les impacts de la COVID-19*

Les impacts de la COVID-19	Restaurateur															Total Références encodées
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Utilisation de produits nocifs	2	1	1	-	1	3	4	2	1	1	1	2	1	1	1	22
Innovation et l'adaptation	-	4	1	2	-	1		2	3	-	1	1	2	1	-	18
Perte d'employés	-	-	2	-	-	-	1	1	-	2	-	1	-	-	1	8
Annulation d'événements	1	-	2	-	-	2	-	-	1	-	-	1	1	-	-	8
Perte économique et perte de temps	-	1	-	-	1	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-	6

### 3.4.1 Utilisation de produits nocifs

Concernant l'utilisation de produits nocifs pour l'environnement, 6 restaurateurs sur 15 ont témoigné qu'ils étaient obligés d'utiliser les produits ou démarches nocifs pour l'environnement, ce qui se traduit dans plusieurs sphères tel que l'illustre le restaurateur 1 : « Bien évidemment, si je prends les masques, ce sont des déchets supplémentaires. On a vendu à l'extérieur dans les dépanneurs, donc ça occasionne plus de pollution. Le transport, ça produit plus de déchets » (Entretien 1).

### 3.4.2 L'innovation et l'adaptation

Concernant l'innovation et l'adaptation en lien avec les politiques de développement durable, 5 restaurateurs sur 15 ont témoigné que la pandémie les avait poussés à adopter des approches innovantes dans leur politique de développement durable.

Le restaurateur 8 mentionne : « Comme présentement on est sur le point de sortir des produits en épicerie. Donc ça nous a permis de diversifier nos revenus et de développer d'autres aspects » (Entretien 8).

Selon le restaurateur 12 : « Un beau menu qu'il ne fallait pas désinfecter entre chaque client [...] J'ai grossi aussi mon inventaire de vaisselle compostable, j'ai dû sortir une nouvelle gamme de produits pour compenser le manque de clients que j'avais en salle à manger » (Entretien 12).

Le restaurateur 13 croit : « Depuis la pandémie, les fournisseurs ont augmenté le minimum de commande pour livrer moins souvent. Donc c'est un impact au niveau des gaz (pollution atmosphérique), etc. » (Entretien 13).

### 3.4.3 La perte d'employés

Concernant la perte d'employés, 3 restaurateurs sur 15 ont témoigné du fait que pendant la pandémie beaucoup de leurs employés ont changé d'emploi ou quitté leur poste.

Selon le restaurateur 1 :

Ça a eu un impact aussi, beaucoup d'employés ont quitté pendant la COVID-19, notamment parce que l'industrie de la restauration connaît beaucoup d'instabilité. On a eu beaucoup de fermetures, puis même parmi les employés qui restent présents, mais il y en a qui sont partis à la prochaine fermeture. Ils vont se réorienter parce que financièrement, c'est beaucoup d'instabilité. [...] Je pense à une source de stress pour les membres. (Entretien 1)

Une telle instabilité du personnel et surtout la perte des employés expérimentés, pourraient affecter la culture organisationnelle du restaurant (la composante stabilité) et par conséquent ses objectifs de développement durable, tels que l'efficacité économique.

#### **3.4.4 Annulation d'événements**

La situation découlant des restrictions sanitaires en vigueur a également obligé les restaurateurs à annuler leurs événements sociaux (3 restaurateurs sur 15) et leur a fait perdre revenus et temps (3 restaurateurs sur 15).

Le restaurateur 1 mentionne :

Moins d'événements auxquels on ne peut plus encourager les artistes de la région... Donc ce temps qui a été accordé à la crise n'a pas pu être accordé à des projets innovateurs ou des projets qui, normalement, on aurait eu du temps. (Entretien 1)

Le restaurateur 15 remarque :

Le MAPAQ m'a exigé de le faire. Il aurait fallu que j'aille une personne qui nettoyait entre chaque client. Ils voulaient qu'on porte les gants. Le masque... Encore des déchets [...] Mais ça m'a vraiment mis en frein. Il aurait fallu vraiment que j'aille quelqu'un tout le temps avec moi. Il était illogique pour moi que je me laver les mains entre chaque client. C'était impensable de le faire de toute façon, avec notre bassin d'eau, deuxièmement, ça aurait été hyper long... De devoir changer la façon de procéder spécialement de la préparation devant le client. Ça l'a mis un gros frein. (Entretien 15)

#### **3.4.5 Perte économique et perte de temps**

Certains restaurateurs (3 restaurateurs sur 15) ont constaté la situation comme une perte d'argent ou un surcroît de travail au quotidien.

Le restaurateur 6 remarque : « Le lavage des surfaces régulièrement et tout ce qui nous a été demandé [...] ça a été un surplus de travail » (Entretien 6). Ces travaux supplémentaires

nécessitent un surcroît de temps et d'argent qui affecte les objectifs du développement durable, tels que l'efficacité économique.

Cependant l'étude a découvert une autre nuance intéressante, qui gagnerait à être développée un peu de la part de certains restaurateurs. Il y a des restaurateurs (5 restaurateurs sur 15), qui estimaient que la pandémie n'a pas influencé leur approche du développement durable.

Selon le restaurateur 9, la pandémie a confirmé :

Qu'on faisait la bonne chose parce qu'en s'approvisionnant local, on n'a pas senti les contrecoups de la pandémie. C'est-à-dire qu'on n'a pas eu de problème de s'approvisionner [...] Finalement, ça nous a encouragés, car notre système de circuit court (approvisionnement local) est résilient. (Entretien 9)

Le restaurateur 7 mentionne : « Non. C'est une procédure de plus (règlements de pandémie) [...] Plusieurs procédures de plus seront ajoutées. On pensait que ça allait être difficile, mais finalement, on l'a fait respecter (Entretien 7). Et selon le restaurateur 11 : « La COVID nous a encouragés à le (les démarches de développement durable) faire un peu plus » (Entretien 11).

### 3.5 Conclusion du Chapitre 3

L'analyse des résultats a permis de mettre en lumière les différentes composantes de la culture auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable. Il ressort de l'analyse que l'innovation et la prise de risques ont un peu plus d'influence dans ce processus d'apprentissage. Alors que l'orientation vers les résultats est perçue comme ayant moins d'influence car ils étaient moins observés parmi les participants.

Les enjeux majeurs révélés par l'étude concernant les trois piliers du développement durable ont été le recyclage, la réduction de la consommation d'énergie, l'empreinte carbone, les produits écologiques, et les sources d'énergie alternative telles que le vent et le solaire, qui jouent un rôle plus important parmi les approches de développement durable choisies par les restaurateurs. En revanche, des approches telles que la réduction des coûts énormes de décontamination, de nettoyage et de restauration, la réduction de la consommation de malbouffe et d'encourager l'activité physique, ou le recrutement équitable, une politique de diversité sont comme plus marginales.

Concernant les différents types de rituels organisationnels, les rituels de renouvellement sont considérés comme les principaux dans le processus d'appropriation par les employés des mesures de développement durable. On a également mis au jour que les rituels d'unification, de passage et de renforcement peuvent motiver les employés vers les mesures de développement durable. Les rituels de déclassement et déclassement et les rituels pour la résolution des conflits n'ont pour leur part pas joué un rôle important dans ce processus.

La dernière partie de l'analyse thématique a ensuite permis de faire émerger les impacts de la COVID-19 sur les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable par les restaurateurs. Les obstacles majeurs décrits par les participants concernaient l'utilisation des produits nocifs pour l'environnement et la perte d'employés. Dans une perspective similaire, il est apparu que certains restaurateurs considèrent la pandémie comme une source de plus de motivation dans leur démarche de développement durable. Cependant, ce sujet n'a pas donné de résultats suffisants, ouvrant la voie à des pistes de recherche liées à la présente étude et qui seront décrites dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 4 : Discussion**

Le chapitre précédent a présenté les résultats de la recherche obtenus grâce à un processus de codage des données recueillies auprès des restaurateurs interrogés. Ce quatrième et dernier chapitre discute des résultats de l'étude. Il confronte ainsi les résultats avec la littérature afin de déterminer les liens entre la présente étude et les écrits scientifiques existants. Le choix des points abordés dans ce chapitre est fonction du cadre d'étude défini par ses trois objectifs. Dans ce chapitre, le deuxième objectif est divisé en deux parties afin d'enrichir la discussion et de répondre précisément aux objectifs. Ainsi, la première partie traite des moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable, et la seconde, des moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle.

#### **4.1 Les composantes de la culture auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable**

Les résultats présentés au chapitre trois concernant les sept composantes de la culture organisationnelle ont révélé que l'orientation vers l'individu joue un rôle très important pour un restaurateur dans la mise en œuvre de la démarche de développement durable. Ces résultats sont en lien avec les propositions de Willness et al. (2013) indiquant que les employés donnent naissance à une culture organisationnelle, y compris une culture soucieuse de l'environnement. Sans les employés et leur implication profonde dans des pratiques de travail respectueuses de l'environnement, les organisations ne peuvent pas assumer leur responsabilité dans le maintien de l'environnement naturel de notre planète.

La majorité des participants ont montré l'importance de l'influence de leur décision sur leurs employés et leur engagement affectif vis-à-vis la démarche de développement durable. Ces résultats rejoignent également les remarques de Naranjo-Valencia et al. (2017) à savoir que la culture organisationnelle « agit comme un système de contrôle d'une organisation qui impacte le comportement des employés, les valeurs constituant une culture guident les actions des membres de l'organisation en les aidant pour déterminer ce qui est dans le meilleur intérêt du collectif » [traduction libre] (p.410). Selon les auteurs, ces impacts pourraient être initiés par les gestionnaires et affecter les employés de manière qu'ils puissent réagir face aux objectifs de l'organisation (Naranjo-Valence et al., 2017). La majorité des participants à cette étude ont largement invoqué la même idée, par exemple, les restaurateurs 3, 4, 8, 11, et 12 ont encouragé leurs employés ainsi que leurs clients sur les valeurs du développement durable à travers des actions innovantes dans leur cuisine et dans leur salle à manger.

Les idées de Naranjo Valencia et al. (2017) concernant les impacts de la décision innovante des gestionnaires, rejoignent les travaux de Horng et al. (2016) qui mentionnent, « à travers l'innovation durable, les hôteliers et les gestionnaires peuvent promouvoir des services durables tout en constituant un équilibre entre les préoccupations économiques, environnementales et sociétales » (p.3). Les résultats de la présente recherche portant sur les idées innovantes des restaurateurs rejoignent ceux de ces auteurs telles qu'incarnées par le restaurateur 15 et sa cabane de la bouffe à vélo avec laquelle il a réussi à éviter l'utilisation de l'électricité et décrocher beaucoup de contrats. Ainsi, les résultats de cette recherche rejoignent ceux issus des écrits scientifiques (Naranjo Valencia et al., 2017) ; Horng et al.,2016) qui montrent que les idées innovantes peuvent permettre aux restaurateurs de promouvoir des

services durables tout en trouvant un équilibre entre les préoccupations économiques, environnementales et sociales.

Les résultats ont révélé que le travail d'équipe, après les orientations vers l'individu et innovation et prise de risques, est la composante la plus abordée par les participants au sujet de la culture organisationnelle associée au développement durable. À cet égard, il est à peu près au même niveau que la composante de l'attention portée aux détails. Les résultats concernant le travail d'équipe ont révélé qu'ainsi, les restaurateurs peuvent partager des informations, des compétences et des talents, ce qui stimule la promotion de leurs valeurs. De plus, il permet de donner plus de vigueur à leur progression vers l'atteinte de leurs objectifs de développement durable. Ces résultats rejoignent les propos d'Irani et Sharp (1997) selon lesquels l'objectif du travail d'équipe est donc d'intégrer une grande variété de compétences, de connaissances et d'expériences qui conduiront à dynamiser les composantes de la culture d'une organisation (cités dans Bernatchez, 2005).

Concernant la composante d'attention portée aux détails, les résultats ont révélé une perception positive de cette composante. Ainsi, la majorité des restaurateurs s'accordent à dire qu'ils aiment évaluer les détails de chaque action avant de s'y engager. Par exemple, les restaurateurs 10 et 11 mentionnent qu'ils contrôlent et évaluent les détails de chaque étape de leur production et de leurs services afin que celle-ci soit alignée avec leurs objectifs de développement durable. Ce constat fait à partir des résultats rejoiгt également les propos de Naveh et Erez (2004), discutant dans ce contexte de contrôle et d'attention aux détails à chaque étape de la production et des services qui est une fonction importante, car elle aide à identifier les erreurs et les écarts par rapport aux normes afin que des actions correctives puissent être prises pour atteindre les objectifs.

Les résultats de la présente recherche liée à l'esprit de compétition, par exemple le cas des restaurateurs 2, 3, ou 8, montrent un tel niveau de compétitivité ou d'expertise, comme poursuivre l'idée d'être autosuffisant ou avoir un contrôle à 100% sur leur processus de production, ils ont pu remplir efficacement leurs objectifs de développement durable. Ces résultats sont cohérents avec ceux présentés par Kwantes et Glazer (2017) discutent du fait que c'est à cause d'un tel niveau de compétitivité ou d'expertise qui produit des sentiments et des perceptions d'avoir des capacités essentielles pour réussir dans un emploi ou remplir un devoir au travail.

Selon la présente étude, les deux composantes de la culture organisationnelle les moins mentionnées concernant les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable étaient la stabilité (du personnel) et l'orientation vers les résultats. Concernant la stabilité, certains participants ont préféré garder leurs anciens employés, car ils connaissaient déjà les procédures par rapport aux nouveaux. Ces participants se sont également montrés réticents à recruter de nouveaux employés puisqu'il leur fallait du temps et de l'argent pour bien les préparer aux postes et bien les adapter à la culture organisationnelle. Ainsi, Robbins et al. (2015) discutent que les employés de longue date développent des compétences susceptibles d'améliorer l'efficacité organisationnelle, cette dernière aide les gestionnaires à élaborer des stratégies, des méthodes et des activités, puis coordonne le travail des employés vers les objectifs de l'organisme. Les auteurs montrent, comme pour la présente recherche, une attitude positive vis-à-vis du maintien des anciens employés. La présente étude n'a pas trouvé de tendance chez les participants concernant le recrutement des nouveaux employés quant à un changement dans leur équipe bien que, selon Robbins et al. (2015), les nouveaux employés pourraient apporter de nouvelles idées. Les résultats de l'étude ne permettent que de s'aligner

partiellement avec les écrits de Robbins et al. (2015), où les auteurs discutent du fait que les gestionnaires encouragent la stabilité tandis que les leaders insistant pour amener du changement, et seules les entreprises qui incorporent ces deux aspects de la contradiction peuvent survivre dans des périodes de turbulence.

Selon Gilbert et al., (2011), les décisions d'un dirigeant peuvent affecter ses employés et sa tentative de renforcer ou de modifier leur point de vue, leurs comportements ou même leurs valeurs. Celles-ci sont d'une importance cruciale pour le développement durable de l'organisation. Ce qui nous amène à la dernière composante et la moins mentionnée, selon la présente étude, l'orientation vers l'individu. Selon les écrits scientifiques, Gilbert et al., (2011), le fait de prêter attention aux employés dans différents aspects tels que, la rémunération ou les avantages sociaux peut renforcer la participation effective des employés. Cependant, la présente étude a montré que la majorité des participants accordent moins d'attention à cette composante importante de la culture organisationnelle. Les données limitées concernant cette composante de la culture organisationnelle recueillies par cette étude ne permettent pas de développer en profondeur sur le sujet.

#### **4.2 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable**

Les résultats de l'étude permettent de mettre en lumière les actions des restaurateurs par rapport aux trois piliers du développement durable, c'est-à-dire l'intégrité environnementale, l'efficacité économique et l'équité sociale. Comme il est possible de le constater dans la plupart des travaux portant sur le développement durable, par exemple Roosa (2010), l'aspect environnemental ressort généralement par l'importance qui lui est accordée. Cette prédominance

s'est également confirmée dans les résultats de cette étude, le pilier environnemental recevant davantage de mentions (87) que celui économique (63) ou social (27).

Les résultats ont révélé une perception positive des restaurateurs sur les activités qui ont des impacts environnementaux positifs. Ainsi, les participants ont utilisé les moyens suivants pour favoriser la mise en œuvre du développement durable : la transformation du restaurant en un établissement zéro déchet, la réduction du niveau d'emballage, profiter du jardin sur le toit ou de la forêt, l'achat de produits écologiques et le soutien aux producteurs et fournisseurs locaux. De telles activités permettent au restaurateur d'utiliser de meilleur manière les ressources naturelles utiles à la fois à la condition humaine et à l'environnement dans lequel il vit. D'ailleurs, elles offrent une meilleure opportunité écologique pour la génération future. Ces résultats sont cohérents avec l'explication de Roosa (2010) du développement durable et de ses impacts environnementaux pour soutenir l'habitation à long terme de la planète Terre. De cette façon, l'auteur discute des impacts tels que « une opportunité pour un développement physique respectueux de l'environnement et écologiquement approprié, une utilisation efficace des ressources naturelles [ou] un cadre qui permet l'amélioration de la condition humaine et l'égalité des chances pour les générations actuelles et futures » [traduction libre] (p.44).

L'utilisation de la technologie pour économiser l'énergie est un autre moyen utilisé par les participants de la présente étude dans leur démarche de développement durable. C'est par exemple le cas du restaurateur qui a trouvé une technologie pour améliorer son système de chauffage, de ventilation et de climatisation. Ces résultats sont alignés avec Roosa (2010) discutant que « ces dernières années, il y a eu un certain nombre d'améliorations technologiques qui peuvent améliorer l'efficacité et réduire la consommation d'énergie des systèmes HVAC (chauffage, ventilation et climatisation) » [traduction libre] (p.155).

La présente étude a exploré les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre d'un autre pilier du développement durable, l'efficience économique. Les résultats tels que l'intérêt pour la santé des clients en mangeant des aliments frais et sains, et le choix du fournisseur local et du marché local, ont montré non seulement la rentabilité de l'organisation ou sa recherche du profit, mais aussi révélé l'attention des participants à la rareté des ressources et leur opposition aux prix artificiellement bas des ressources naturelles et des services environnementaux. Ce constat fait à partir des résultats rejoint également les remarques d'Asefa (2005) discutant dans ce contexte qu'« une caractéristique majeure d'une stratégie de durabilité mondiale serait d'évoluer rapidement vers des marchés plus efficaces, de sorte que les pénuries réelles des ressources se rapporteront dans les prix que les gens paient pour tous les services. Mettre fin à la sous-tarification et aux lourdes subventions sur les carburants, les engrains, les pesticides, l'eau, le bois, le défrichement et d'autres utilisations destructrices des ressources serait un pas important vers la durabilité » [traduction libre] (p. 29).

D'ailleurs, les résultats tels que l'utilisation de la cabane à café à vélo, le souhait d'un restaurant autosuffisant, l'utilisation efficace de l'électricité et l'installation d'un système de compostage montrent une tendance novatrice des participants à la fois d'augmenter leurs bénéfices et de protéger l'environnement pour des conditions de vie plus saines. Asefa (2005) partage également le même point de vue en prônant « la voie qui maximise les bénéfices nets à long terme pour l'humanité, en tenant compte des coûts du déclassement de l'environnement. Les avantages nets comprennent non seulement les gains de revenu et la réduction du chômage et de la pauvreté, mais aussi des conditions de vie plus saines » [traduction libre] (p.20).

Les résultats ont également révélé une perception positive vers l'équité sociale, autre pilier du développement durable, de la part de la majorité des participants. Par exemple, ils ont

privilégié le recrutement des personnes avec certaines difficultés, ce qui montre leur souci de l'égalité entre les membres de la société. Autre exemple, quand le patron se considère comme un membre de l'équipe qui ressemble plus à une famille, ou quand ils offraient une situation égale aux employés pour exprimer leurs opinions, ce qui montre leur attention à la répartition de l'autorité ce qui corresponds au pilier social du développement durable. Ils privilégient également le partage de pourboires ou l'achat dans les commerces locaux, ce qui montre leur souci de la répartition des ressources. En somme, les résultats portant sur l'équité sociale montrent une sensibilité envers l'équité, ce qui rejoint les travaux de Lockie (2016) concernant « la distribution de l'autorité, la distribution des responsabilités et la distribution des ressources » [traduction libre] (p.2).

#### **4.3 Les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture**

##### **organisationnelle**

Jones et al. (2016) proposent quatre moyens pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle. Les auteurs ciblent les valeurs du fondateur, comme l'un de ces moyens ayant le plus d'influence sur la culture organisationnelle en formant et en établissant les valeurs et les normes qui conviennent le mieux aux objectifs de l'entreprise (Jones et al., 2016). Les résultats de la présente étude convergent avec le point de vue de ces auteurs, révélant que l'un des moyens principaux mobilisés par les restaurateurs pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle est bien de partager leurs propres idées et valeurs avec les membres de leur équipe.

Concernant un autre moyen pour favoriser l'apprentissage de la culture organisationnelle, le processus de socialisation (Jones et al., 2016), les auteurs discutent que :

Les expériences de socialisation permettent aux employés d'apprendre les valeurs et les normes de l'entreprise et de se comporter de manière à s'y conformer non seulement parce qu'ils ont l'impression qu'ils doivent le faire, mais aussi parce qu'ils pensent qu'elles décrivent la bonne manière de faire les choses (p.216).

Ce point de vue mène également à des résultats similaires de la présente étude où les participants ont expliqué comment les membres se sont familiarisés avec les normes et comment ce processus peut même changer leur point de vue dans leur vie personnelle.

D'ailleurs, pour faciliter ce processus, les entreprises, comme pour la majorité des restaurants explorés dans cette étude, offrent des « programmes de formation à leurs nouveaux employés pour leur fournir les connaissances dont ils auront besoin non seulement pour effectuer leurs tâches correctement, mais aussi pour bien les représenter auprès de leurs clients » (Jones et al., 2016, P.216).

Concernant les anecdotes et le langage, un autre moyen de favoriser la mise en œuvre de l'apprentissage de la culture organisationnelle selon Jones et al. (2016), l'étude n'a trouvé qu'un nombre limité de participants ayant recours aux faits, gestes, ou anecdotes fournissant des indices importants sur leurs valeurs et les normes. En outre, selon Jones et al. (2016), les anecdotes et le langage ne se limitent pas seulement à la langue parlée. Ils peuvent se présenter sous la forme d'objets concrets, tels que des uniformes, des décorations ou même des statues. Ils peuvent également aider les employés à reconnaître leurs supérieurs et à se comporter de manière appropriée en leur présence. Pourtant, les résultats de la présente recherche liés à ce contexte ont révélé que la majorité des participants accordent moins d'attention aux uniformes unifiés, ou objets symboliques et décoration qui peuvent fournir des indices importants sur leurs valeurs et les normes.

#### **4.4 Le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable.**

Concernant le quatrième moyen pour favoriser la mise en œuvre de l'apprentissage de la culture organisationnelle, les rituels organisationnels, bien que l'étude ait réussi à documenter le recours aux rituels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable, ceux-ci sont apparus comme un moyen relativement peu mobilisé par les restaurateurs. Il est important de remarquer qu'il existe peu de littérature sur les rituels organisationnels et leur impact sur la mise en œuvre l'apprentissage de la culture organisationnelle. Ce constat est cohérent avec les résultats limités de la présente étude au regard des rituels organisationnels.

L'étude a tout de même révélé une perception plutôt positive principalement envers les rituels de renouvellement, l'un des types de rituels parmi les sept proposés par Trice et Beyer (1984). La majorité des participants ont montré qu'à travers des démarches telles que la refonte des tâches, la constitution d'équipes ou la formation de sensibilisation, ils pouvaient fournir l'importance de leurs valeurs et normes et légitimer et renforcer leur système actuel. Ces résultats rejoignent les propos de Trice et Beyer (1984) indiquant que les rituels de renouvellement légitiment et renforcent les systèmes existants de pouvoir et d'autorité dans une organisation par la refonte des tâches, la constitution d'équipes, la formation à la sensibilisation, les interventions de réponse par sondage et les programmes de qualité de vie au travail (QVT).

Les rituels d'unification et de passage, sont les deux autres types de rituels les plus mentionnés. En effet, les participants ont montré qu'à travers les gestes tels qu'un dîner avec le personnel, une sortie en forêt ou dans un parc, ou les activités de groupe pratiquées régulièrement, ils pourraient renforcer l'identité des membres et les responsabiliser en diffusant de bonnes nouvelles sur l'organisation. De plus, en reconnaissant publiquement des individus

pour leurs réalisations, ils pourraient motiver les autres à fournir des efforts similaires. Les résultats de la présente recherche relative aux rituels d'unification rejoignent ceux d'une étude similaire menée par Trice et Beyer (1984), selon laquelle les rituels d'unification, tels que les fêtes de Noël au bureau, permettent des expressions d'émotion, y compris des conflits non reconnus qui ne sont pas autorisés à d'autres occasions. Par l'évacuation des émotions et le relâchement temporaire de diverses normes, ils réduisent la distance sociale et encouragent et ravivent les sentiments communs qui unissent les membres et les engagent dans un système.

L'étude n'a pas trouvé d'indices significatifs, sauf pour quelques participants, concernant les autres types de rituels au sens où ils auraient pu être remarqués comme un moyen efficace pour favoriser la mise en œuvre l'apprentissage de la culture organisationnelle.

#### **4.5 Le contexte de la COVID-19**

Les résultats de la présente recherche liée au contexte de la COVID-19 ont révélé que la majorité des participants ont essayé des idées novatrices pour adapter leurs procédures à la situation pandémique tout en gardant le cap quant à leurs objectifs de développement durable. Les mêmes observations ont été discutées par Guderian et al. (2021) à savoir que les innovations prospèrent parfois à partir de scénarios défavorables. Ce constat fait à partir des résultats rejoint également les propos de Ramalingam et Prabhu (2020) discutant dans ce contexte que « la COVID-19 a créé un terreau fertile pour de nouvelles solutions et approches » [traduction libre] (p.5). Les auteurs expliquent que relever les défis posés par la COVID-19 par l'innovation peut entraîner une réduction du gaspillage (de temps et de ressources), des efforts collectifs plus forts d'innovation locale et nationale et des investissements plus cohérents. Ces études portent néanmoins sur le contexte de la COVID-19, qui permet d'avancer, par rapport à la présente recherche, un impact positif de la pandémie, que les comportements innovants des restaurateurs

pourraient être les résultats de la situation pandémique. En d'autres termes, les moments difficiles d'une crise peuvent parfois être considérés comme une opportunité d'innovation.

Concernant les effets négatifs du COVID-19 sur la pratique des politiques de développement durable des restaurateurs, des auteurs comme Wang et al. (2021) partagent le même point de vue que la présente recherche discutant des effets négatifs tels que les événements annulés et la perte de revenus en raison de la perte de la moitié de la capacité opérationnelle (Wang et al., 2021). Par ailleurs, le constat fait à partir des résultats a montré d'autres effets négatifs du COVID-19 sur la pratique des politiques de développement durable par les restaurateurs. Parmi les plus cités figurent l'utilisation de produits nocifs et la perte d'employés.

## **Conclusion**

Afin d'étudier l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans les restaurants, cette recherche a poursuivi différents objectifs. Ces objectifs sont visait à étudier les composantes de la culture qui peuvent être associées aux actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable. Ils ont aussi aidé à déterminer les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre de développement durable et l'apprentissage de la culture organisationnelle. Enfin, les objectifs servaient à explorer le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable.

Concernant le premier objectif, la recherche a révélé que parmi les sept composantes de la culture organisationnelle étudiés, l'innovation et la prise de risques, l'orientation vers l'individu, le travail d'équipe, et l'attention portée aux détails, sont les plus mobilisées.

Après l'analyse des données constatées sur le terrain de recherche, les résultats obtenus ont permis de répondre au deuxième objectif de la recherche. Ainsi, des idées telles que la transformation du restaurant en un établissement zéro déchet, la réduction au niveau d'emballage, profiter du jardin suspendu ou de la forêt, l'achat de produits écologiques et le soutien aux producteurs et fournisseurs locaux ont été identifiés comme les moyens respectueux de l'environnement et écologiquement appropriés les plus récurrents chez les restaurateurs. De plus, les choix du fournisseur local et du marché local ont été les choix les plus mobilisées parmi les idées utilisées par les restaurateurs pour atteindre l'efficience économique. Ce qui révèle

l'importance des commerces locaux versus les commerces internationaux dans les politiques liées à la mise en œuvre de la démarche de développement durable.

Compte tenu de l'équité sociale, telle qu'identifiée par les résultats de l'étude, la plupart du temps c'est celui qui a été le moins abordé. Cependant, la majorité des restaurateurs privilégient des idées telles que le recrutement local, l'égalité des conditions d'emploi et rejettent la promotion de l'idée de hiérarchie et de grades.

Grâce à une analyse thématique, il a été possible d'explorer les moyens utilisés par les restaurateurs pour l'apprentissage de la culture organisationnelle. Des moyens tels que les valeurs du fondateur, et le processus de socialisation (Jones et al., 2016) ont été identifiés comme les plus mobilisées. Les anecdotes et langage (Jones et al., 2016), ont été les moins mentionnés lors de l'exploration des moyens utilisés par les restaurateurs pour l'apprentissage de la culture organisationnelle.

Enfin, pour explorer le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les salariés des mesures de développement durable. Dans cette exploration, la recherche n'a pu identifier qu'un type de rituel organisationnel comme le plus mobilisé, les rituels de renouvellement. Des exemples tels que la refonte des tâches, l'habitude du travail en équipe et la formation de sensibilisation ont été mentionnés par les participants comme leurs idées les plus récurrentes dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable. Les autres types de rituels organisationnels n'ont pas été remarqués aussi fréquemment.

Les résultats ont enfin exploré les impacts de la COVID-19 sur les pratiques de développement durable chez les restaurateurs. Ces résultats ne faisaient pas partie du cadre théorique mais ressortaient des données. De cette façon, ils ont révélé que la pandémie a des

impacts à la fois positifs et négatifs. Concernant les effets positifs, les restaurateurs ont montré une tendance à l'innovation et à l'adaptation face à la situation pandémique, comme les fermetures répétitives ou les mesures de santé publique et individuelles. Cependant, l'utilisation des produits nocifs, la perte d'employés, l'annulation d'événements, la perte économique et la perte de temps figurent parmi les impacts négatifs sur les démarches du développement durable mentionnés les plus souvent par les participants à la présente recherche.

La pertinence de cette recherche réside dans sa contribution à élargir les connaissances sur les idées pour favoriser le développement durable dans la restauration (Chou et al., 2018) et des actions respectueuses pour l'environnement dans les restaurants (Kasim et Ismail, 2012). Par ailleurs, le présent travail de recherche couvre également des enjeux adressés à l'apprentissage de la culture organisationnelle qui contribue à favoriser la mise en œuvre de la démarche de développement durable. L'importance de cette notion est soulignée par Horng et al. (2016) disant que « la mise en œuvre d'une culture organisationnelle durable est le principal facteur pour continuer à promouvoir des services durables dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie » (p.3).

### **Limites de l'étude**

La présente étude a rencontré quelques limites lors de sa réalisation. En premier lieu, l'échantillon de cette recherche a été limité à 15 répondants, ce qui ne permet pas d'envisager une généralisation des résultats. De plus, les résultats de cette étude étaient basés uniquement sur les points de vue des restaurants locaux et reconnus par leurs actions indépendants et n'ont pas exploré, par exemple, les restaurants associés à une chaîne. Les contraintes de la COVID-19 sur les restaurants ont également empêché le chercheur de collecter les données d'un plus grand

nombre de participants potentiels, notamment car certains étaient fermés temporairement ou définitivement.

### **Pistes de recherches futures**

Compte tenu des contributions et des limites de la présente étude, différentes pistes pourraient être développées dans de futures recherches. Par exemple, cette étude a exploré les idées utilisées par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre de l'apprentissage de la culture organisationnelle. Cependant, des recherches focalisant davantage sur les implications managériales au sujet de l'apprentissage de la culture organisationnelle pourraient être poussées davantage dans des études futures.

L'étude a exploré ses objectifs avec un seul restaurant institutionnalisé, c'est-à-dire rattaché à une instance gouvernementale, ce qui laisse poindre un besoin de plus de recherche dans ce domaine. Le restaurateur (le seul restaurant rattaché à un organisme gouvernemental) fait ressortir des considérations particulières qui mériteraient d'être approfondies. Une autre piste intéressante pour de nouvelles recherches est d'explorer les impacts du commerce international par rapport au commerce local sur la mise en œuvre de la démarche de développement durable par les restaurateurs. Cette perspective a également été soulignée par de nombreux participants à la présente étude où ils ont préféré les affaires locales lorsqu'il s'agissait de choisir un moyen pour favoriser la mise en œuvre de la démarche de développement durable.

L'étude a exploré l'innovation comme l'une des composantes de la culture organisationnelle pouvant affecter la mise en œuvre de la démarche de développement durable par les restaurateurs, notamment ceux favorisant les innovations technologiques. Cependant, selon la littérature (Roosa, 2010), « les défenseurs de la durabilité estiment que si les innovations technologiques sont disponibles et peuvent être mises en œuvre avec soin, elles peuvent être

coûteuses à déployer et peuvent avoir des conséquences environnementales imprévues et indésirables. Les solutions technologiques peuvent se retourner contre » [traduction libre] (p. 71). Ce point de vue ouvre la porte à de nouvelles recherches sur les impacts des innovations technologiques sur la mise en œuvre de la démarche de développement durable.

Concernant le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures de développement durable, aspect qui n'a pas pu être suffisamment développé, il serait pertinent de poursuivre les recherches sur ce sujet en particulier et sur ses différents impacts sur l'appropriation par les employés des mesures de développement durable.

Enfin, et comme décrit dans les chapitres précédents, les informations relatives à la COVID-19 ne sont pas issues du cadre conceptuel initialement établi et elles proviennent d'un thème qui a émergé de manière inductive. Ils sont basés sur les données recueillies au cours de l'étude. Il serait intéressant d'effectuer une étude comparative entre l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans les restaurants avant, pendant et après la COVID-19.

## **Références**

- Aeq.aventure-ecotourisme.qc.ca. (2021). Accréditation écotourisme. Repéré à <https://aeq.aventure-ecotourisme.qc.ca/ecotourisme>
- Airman, Jeffrey Brian. (2019, juillet 19). Organizational Structure of a Restaurant. Repéré à <https://bizfluent.com/about-5386930-organizational-structure-restaurant.html>
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Alcorn, M. R. (2014). *Green Restaurant in Practice: Employee Attitude and Behavior Towards Environmental Sustainability* (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Alimentsduquebecmenu.com. (2021). Aliments du Québec au menu – Restaurant. Repéré à <https://alimentsduquebecmenu.com/au-restaurant/le-programme/>
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2018). Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 1-20.
- Asefa, S. (2005). *The economics of sustainable development*. Kalamazoo, Mich: Upjohn Institute.
- Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 64(1).
- Bagur-Femenías, L., Martí, J., & Rocafort, A. (2015). Impact of sustainable management policies on tourism companies' performance: the case of the metropolitan region of Madrid. *Current Issues in Tourism*, 18(4), 376-390.
- Baird, K. M., Harrison, G. L., & Reeve, R. C. (2004). Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research*, 15(4), 383–399. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.07.002>
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27036/Change%20Communication%20-%20Barrett.pdf>

- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Baumgartner, R. J., & Winter, T. (2014). The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 167-174.
- Baumgartner, R. J., & Zielowski, C. (2004, April). Organizational culture toward sustainable development. In *New Directions in Technology Management: Changing Collaboration Between Government, Industry and University: 13th International Conference on Management of Technologies*. Washington. D.C.
- Bellou, V. (2007). Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(5), 510–522. <https://doi.org/10.1108/09604520710817334>
- Bertrand, Y., & Université du Québec. (1991). *Culture organisationnelle* (Collection Communication organisationnelle). Presses de l'Université du Québec.
- Bernatchez, J. C. (2003). L'appréciation des performances au travail: de l'individu à l'équipe. PUQ.
- Briody, E. K., Berger, E. J., Wirtz, E., Ramos, A., Guruprasad, G., & Morrison, E. F. (2018). Ritual as work strategy: A window into organizational culture. *Human Organization*, 77(3), 189-201.
- Brundtland, G. H. (1987). À AJOUTERNotre avenir à tous (rapport Brundtland). *Oslo: Nations Unies. Consulté le*, 4(16), 2015.
- Burns, T. R. (2016). Sustainable development: Agents, systems and the environment. *Current Sociology*, 64(6), 875-906.
- Chou, C. J., Chen, K. S., & Wang, Y. Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International journal of hospitality management*, 31(3), 703-711.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., & Gan, B. (2018). Explicating restaurant performance: The nature and foundations of sustainable service and organizational environment. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 56-66.
- Clegg, S., & Bailey, J. R. (Eds.). (2007). *International encyclopedia of organization studies*. Sage Publications.
- Cleverte.org. (2021). Le programme Clé Verte. Repéré à <https://www.cleverte.org/developpement-durable>

- Clos, C. (2020). Pratiques de développement durable dans l'hôtellerie de luxe: enjeux et spécificités. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 39(1).
- Conseil du patrimoine culturel du Québec. (2017). *Plan d'action de développement durable 2015-2020* (Ser. Publications gouvernementales du Québec en ligne : monographies). Conseil du patrimoine culturel du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/3428938>.
- Cooper, W. E. (2017). *A Qualitative Research Study Exploring How Principals Manage Organizational Culture in Their Schools*. Sage Graduate School.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dodds, S., & Hess, A. C. (2020). Adapting research methodology during COVID-19: lessons for transformative service research. *Journal of Service Management*.
- Doucet, H. (2010). De l'éthique de la recherche à l'éthique en recherche. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 12(1), 13-30.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Eds.). (2014). *Sustainability and human resource management: developing sustainable business organizations* (Ser. Csr, sustainability, ethics & governance). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>.
- Favel, Justine (2020). *Pratiques de gestion durables dans la petite entreprise touristique : le cas des voyagistes* (Thèse de maîtrise, Université du Québec à Montréal).
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et tapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Chenelière éducation.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: from research design to analysis and publication* (Ser. Qualitative studies in psychology). New York University Press.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. M. (2008). On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, 28, 137–166. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.001>
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and hr department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637.
- Ginevičius, R., & Vaitkūnaitė, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of business economics and management*, 7(4), 201-211.
- Gouvernement du Québec (2015-2020). *Plans d'action de développement durable des ministères et organismes*. Repéré le 25 mars 2021 à <https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/developpement-durable/strategie-gouvernementale/>

- Gricjpma, P. B. (2021). *Displacing process-related natural gas use in the service and industrial sector* (Master's thesis).
- Guardian News and Media. (2021, July 20). *How can restaurants be forces of good? Here are six ways.* The Guardian. <https://www.theguardian.com/environment/2021/jul/20/us-restaurants-social-climate-good>.
- Guderian, C. C., Bican, P. M., Riar, F. J., & Chattopadhyay, S. (2021). Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(2), 223-239.
- Hamerman, E. J., Rudell, F., & Martins, C. M. (2018). Factors that predict taking restaurant leftovers: strategies for reducing food waste. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1), 94–104. <https://doi.org/10.1002/cb.1700>
- Happaerts, S. (2012). Sustainable development in quebec and flanders: institutionalizing symbolic politics? *Canadian Public Administration*, 55(4), 553–573. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2012.00237.x>
- Harrison, N. E. (2000). *Constructing sustainable development*. Albany, NY: SUNY Press.
- Higgins, Sarah. (2017, December 12). *Sustainability in the Restaurant Industry: Time to Fire It Up.* Repéré le 25 aout 2021 à <https://blackboxintelligence.com/industry-voices/sustainability-restaurant-industry/>
- Hirokawa, R. Y., & Miyahara, A. (1986). A comparison of influence strategies utilized by managers in american and japanese organizations. *Communication Quarterly*, 34(3), 250–265. <https://doi.org/10.1080/01463378609369639>
- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*. Routledge.
- Horng, J. S., Wang, C. J., Liu, C. H., Chou, S. F., & Tsai, C. Y. (2016). The role of sustainable service innovation in crafting the vision of the hospitality industry. *Sustainability*, 8(3), 223.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139.
- ITHQ [Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec]. (2015-2020). *Plan d'action de développement durable.* Repéré le 30 mars 2021 à <https://www.ithq.qc.ca/eco/actualites/article/plan-daction-de-developpement-durable/>
- Jaeger, A. M. (1983). *The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation*. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 91-114.
- Jones, G. R., George, J. M., Haddad, J., Rock, M., Clément Louise, Guihur, I., & Leroux, J. (2016). *Fondements du management contemporain*. McGraw-Hill Education/Chenelière education.

- Kasim, A., & Ismail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551-570.
- Klijnsma, X. P. M. (2018). *Local Renewable Energy Initiatives in the natural gas-free energy transition in the Netherlands* [University of Twente].  
[http://essay.utwente.nl/76978/1/Klijnsma\\_MA\\_BMS.pdf](http://essay.utwente.nl/76978/1/Klijnsma_MA_BMS.pdf)
- Korstjens, I., & Moser, A. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 2: Context, research questions and designs. *European Journal of General Practice*, 23(1), 274-279.
- Kwantes, C. T., & Glazer, S. (2017). *Culture, organizations, and work : clarifying concepts* (Ser. Springer briefs in psychology. culture, organizations, and work). Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-47662-9>
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service: l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management Avenir*, (4), 9-24.
- Le Loarne, S., & Blanco, S. (2011). *Management de l'innovation*. Pearson Education France.
- Lockie, S. (2016). Sustainability and the future of environmental sociology.
- MAPAQ [ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec]. (2020-21). *Plan d'action de développement durable*. Repéré le 25 mars 2021 à [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/plan-action/PL\\_plan\\_action\\_devdurable\\_MAPAQ.pdf?1612300401](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/plan-action/PL_plan_action_devdurable_MAPAQ.pdf?1612300401)
- MAPAQ. (2018, July). *Programme Prime-Vert*. Repéré le 25 mars 2021 à [https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/MinisterePortail/Acces\\_informacion/Demandes\\_acces/2018/Octobre/2018-07-24-030\\_Document.pdf](https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/MinisterePortail/Acces_informacion/Demandes_acces/2018/Octobre/2018-07-24-030_Document.pdf)
- Marcotte, P., Bourdeau, L., & Sarrasin, B. (2017). Tourisme et développement durable. Un exercice d'adaptation, d'intégration et de conciliation. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 36(36, 1).
- Markman, G. D., & Krause, D. (2016). Theory building surrounding sustainable supply chain management: Assessing what we know, exploring where to go. *Journal of supply chain management*, 52(2), 3-10.
- MELCC [Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques]. (2021). *À propos du développement durable*. Repéré le 4 avril 2021 à <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>
- Monemploi.com. (2021). Professions en lien avec la restauration. Repéré à <https://www.monemploi.com/metiers-et-professions/les-services/la-restauration>
- Morse, J. M. (2000). Determining Sample Size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3–5.  
<https://doi.org/10.1177/104973200129118183>

- Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, practice and policy*, 8(1), 15-29.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2017). Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship?. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 407-417.
- National Environmental Education Foundation. (2021). *Activating the Workplace by Engaging Employees in Sustainability*. Repéré le 25 aout 2021 à <https://www.neefusa.org/resource/winning-marketplace-and-workplace>.
- National Research Council (U.S.). Board on Agriculture. (1991). *Sustainable agriculture research and education in the field: a proceedings*. National Academy Press.
- Naveh, E., & Erez, M. (2004). Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm. *Management Science*, 50(11), 1576–1586. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0272>
- N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. l'Harmattan.
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS : théories et recherches*. Récupéré le 17 avril 2021 de <https://journals.openedition.org/sociologies/993#quotation>
- Nelson, T. (2003). *The persistence of founder influence: management, ownership, and performance effects at initial public offering*. *Strategic Management Journal*, 24(8), 707–724.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin. <https://www-cairn-info.biblioproxy.uqtr.ca/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019.htm>
- Pinderhughes, R. (2004). *Alternative urban futures: Planning for sustainable development in cities throughout the world*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14(3), 681-695.
- Raab, C., Baloglu, S., & Chen, Y. S. (2018). Restaurant managers' adoption of sustainable practices: An application of institutional theory and theory of planned behavior. *Journal of foodservice business research*, 21(2), 154-171.
- Ramalingam, B., & Prabhu, J. (2020). Innovation, development and COVID-19: Challenges, opportunities and ways forward. *Innovation, Development, and Covid-19© OECD*, 2020, 2-13.
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2020). *Fundamentals of management*. Pearson.

- Robbins, S. P., Coulter, M. K., Leach, E., & Kilfoil, M. (2015). *Management* (L. Hamel, trad.). Montréal, Canada: ERPI.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th global edition). Essex: Pearson Education.
- Roosa, S. A. (2010). *Sustainable development handbook*. 2nd ed. Lilburn, GA: Fairmont Press.
- Sampson, G. P. (2005). *The WTO and sustainable development*. Tokyo: United Nations University Press.
- Sandelowski, M. (2010). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in nursing & health*, 33(1), 77-84.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.). (2014). *Oxford handbook of organizational climate and culture* (Ser. Oxford library of psychology). Oxford University Press, USA.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding* (Vol. 58). Berlin: Walter de Gruyter.
- Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori?. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619-634.
- Sisay, A., & Western Michigan University. Department of Economics. (2005). *The economics of sustainable development*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133.
- Stazyk, E. C., Moldavanova, A., & Frederickson, H. G. (2016). Sustainability, intergenerational social equity, and the socially responsible organization. *Administration & Society*, 48(6), 655-682.
- Tkachenko, D. A. (2021). Management of organizational culture at enterprises engaged in international economic activity.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.
- Willness, C. R., & Jones, D. A. (2013). *Corporate environmental sustainability and employee recruitment: Leveraging "green" business practices to attract talent*. In A. H. Huffman & S. R. Klein (Eds.), *Applied psychology series. Green organizations: Driving change with I-O psychology* (p. 231-250). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.

- Turner, P. (2020). *Employee engagement in contemporary organizations: maintaining high productivity and sustained competitiveness*. Palgrave Macmillan. INSERER-URL-MANQUANT.
- Wang, D., Yao, J., & Martin, B. A. (2021). The effects of crowdedness and safety measures on restaurant patronage choices and perceptions in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102910.
- Watkins, M. (2013). What is organizational culture? And why should we care. *Harvard Business Review*, 15.
- Weintraub, I. (1994). Sustainable investment and resource use: equity, environmental integrity, and economic efficiency. *Electronic Green Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.5070/G31110168>
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.
- Wu, X. (2014). *Green Technologies and Sustainable Development in Construction*. Trans Tech Publications Ltd.
- Yin, Robert K. (2003). Case study research: design and methods. *Sage Publications, Inc ISBN 0, 761(92553)*, 8.
- Young, M. D. (1992). *Sustainable investment and resource use: equity, environmental integrity and economic efficiency*.

## **Appendice A**

### **Guide d'entretien**

Analyse de l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans  
les restaurants

Par Mohammadreza Makhdoomzadeh

Étudiant à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme

UQTR

## **Déroulement des entretiens**

### **Ouverture de l'entretien**

- Présentation: Bonjour, je m'appelle Reza Makhdoomzadeh, je suis étudiant à la maîtrise en loisir, culture et tourisme de l'UQTR et je serai la personne qui sera chargée de mener cet entretien.
- Rappel du nom et titre de la personne participant à l'étude
- Sortir le matériel adéquat : magnétophone ou application d'enregistrement (en cas de réunion virtuelle), formulaires de consentement, documents annexes au guide d'entretien
- Rappel de la durée de l'entretien (45-60 minutes)
- Remerciements préalables pour la contribution du participant ou de la participante
- Enregistrement des entretiens: l'entretien sera enregistré pour faciliter le traitement des données qui ne seront plus utilisées que pour cette étude et détruites après acceptation définitive du projet de mémoire

- Confidentialité et anonymat: les données collectées seront traitées de manière anonyme et resteront confidentielles, seul le responsable de la recherche et son directeur pourront y avoir accès
- Objectifs de recherche à rappeler au participant:
  - A) Étudier les composantes de la culture auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable
  - B) Déterminer les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre du développement durable et l'apprentissage de la culture organisationnelle.
  - C) Explorer le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les employés des mesures du développement durable.
    1. Pouvez-vous me raconter un peu l'histoire de votre restaurant ?
    2. Comment décririez-vous la culture (les valeurs et les normes?) au sein de votre restaurant?
      - Sous questions,
        - Est-ce que certains éléments de la culture de votre restaurant sont influencés par votre approche de développement durable?
        - Sont-ils basés sur les valeurs du chef/propriétaire ?
        - Qu'est-ce qui est important pour vous que vous transmettez aux employés qui travaillent dans ce restaurant? Est-ce que le développement durable fait partie de ces éléments importants?
    3. Quelles sont vos pratiques pour établir ces valeurs et normes et former vos employés à leur égard ?
      - Sous questions,

- Avez-vous un programme de formation pour aider les nouveaux employés à apprendre les règles ?
  - Avez-vous des uniformes spéciaux ou des objets symboliques représentant ces valeurs dans le restaurant ?
4. Intégrez-vous certaines pratiques de manière régulière (quotidien, hebdomadairement, mensuel, annuel) pour atteindre des objectifs spécifiquement liés au développement durable?
- Si oui, lesquelles?
- Sous questions,
    - Avez-vous une forme d'événements spéciaux célébrant la pratique de ces valeurs ?
    - Est-ce que selon vous certaines de ces manières de faire pourraient être semblables à des rituels organisationnels?
5. Pouvez-vous me donner des exemples d'actions environnementales, sociales et économiques liées à vos pratiques de développement durable ?
6. Quelles sont vos motivations pour intégrer le développement durable au restaurant ?
- Sous questions,
    - Des aspects tels que les activités des clients, des concurrents et des fournisseurs ; la situation du marché du travail et les conditions juridiques, réglementaires, concurrentielles et économiques ; et l'apport de connaissances, notamment technologiques, présentant un intérêt en termes d'innovation.
7. À votre avis, quelles sont les raisons qui motivent vos employés à s'engager dans la démarche de développement durable?
- Sous questions,

- Rencontrez-vous des défis pour mettre en œuvre le développement durable dans votre restaurant? Si oui, lesquels? Vous est-il déjà arrivé de rencontrer de la résistance de la part des employés.

8. Comment COVID-19 a-t-il affecté la culture de votre restaurant?

- Sous questions,
  - Quels sont les effets sur vos pratiques de développement durable?
  - Quels sont-ils sur vos pratiques pour former vos employés?

## **Appendice B**

### **Formulaire d'information et de consentement**

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

<b>Titre du projet de recherche :</b>	Analyse de l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans les restaurants
<b>Mené par :</b>	MohammadReza Makhdoomzadeh Ardakani Loisir, culture et tourisme Maîtrise en loisir, culture et tourisme (profil avec mémoire) (3744) Université du Québec à Trois-Rivières
<b>Sous la direction de :</b>	Isabelle Falardeau Loisir, culture et tourisme Université du Québec à Trois-Rivières Professeure
<b>Membres de l'équipe de recherche :</b>	MohammadReza Makhdoomzadeh Ardakani Loisir, culture et tourisme Université du Québec à Trois-Rivières Chercheur

**Directrice de recherche**

Isabelle Falardeau

Loisir, culture et tourisme

Université du Québec à  
Trois-Rivières

**Déclaration de conflit  
d'intérêts :**

Aucun conflit d'intérêt potentiel n'est à déclarer

**Préambule**

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les moyens de mettre en œuvre le développement durable dans un restaurant, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

**Objectifs et résumé du projet de recherche**

Les objectifs de ce projet de recherche sont,

- a) Étudier les composantes de la culture auxquelles peuvent être associées les actions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de développement durable
- b) Déterminer les moyens utilisés par les restaurateurs pour favoriser la mise en œuvre de leur démarche de développement durable.
- c) explorer le rôle des rituels organisationnels dans l'appropriation par les salariés des mesures de développement durable.



## Nature et durée de votre participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à un entretien virtuel ou en personne. Cet entretien est enregistré avec votre permission et prendra environ 60 minutes de votre temps. Votre confidentialité sera respectée et l'enregistrement se fera détruit après traitement des données. Le lieu et l'heure de l'entretien sont à convenir avec le responsable du projet, et cet entretien peut être réalisé, à votre convenance, dans les locaux de votre restaurant ou dans un lieu extérieur (une salle de l'Université de UQTR par exemple), ou une réunion virtuelle.

## Risques et inconvénients

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 60 minutes, demeure le seul inconvénient.

Il est possible que les participants à l'étude ils ne souhaitent pas répondre à certaines questions. En tant que participant à l'étude, vous êtes libre de suivre une question à laquelle vous ne souhaitez pas répondre, ainsi que de suspendre ou de mettre fin à l'entretien à tout moment. Un autre inconvénient pourrait survenir dans le cadre de votre participation à cette recherche et concerne le fait que les participants doivent prévoir de 45 minutes à 1 heure de leur temps pour l'entretien. Le chercheur sera très disponible et très flexible afin de s'assurer que les participants soient totalement libres dans le choix du lieu, de la date et de l'heure fixés pour l'entretien, ainsi que la possibilité de reporter l'entretien en cas d'imprévu, à leur convenance.

## Avantages ou bénéfices

En plus de la contribution à l'avancement des connaissances au sujet du développement durable dans un restaurant est le seul bénéfice prévu à votre participation. Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité de votre propre approche managériale sur le sujet.

## Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

## Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par un code numérique pour les participants à l'entretien et aucune identification directe à votre organisation ne sera faite lors des



communications émanant de cette collecte de données. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de mémoire et d'une communication dans un congrès scientifique, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées dans une base de données protégée par un mot de passe. Les seules personnes qui y auront accès seront le chercheur et sa directrice de recherche. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites 1 an après le dépôt final du travail de recherche. Pour garantir que les données sur un disque dur ne sont pas récupérables, un produit logiciel conforme à la norme DoD5220.22-M est utilisé. et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

### **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par la professeure qui agit à titre de directrice de recherche pour le projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 1 an après le dépôt final du travail de recherche.

### **Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec MohammadReza Makhdoomzadeh Ardkani -Université du Québec à Trois-Rivières- [Mohammadreza.Makhdoomzadeh.Ardakani@uqtr.ca](mailto:Mohammadreza.Makhdoomzadeh.Ardakani@uqtr.ca) - 5144047221.

### **Surveillance des aspects éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-21-282-07.08 a été émis le 13 décembre 2021.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).

## **CONSENTEMENT**

### **Engagement de la chercheuse ou du chercheur**

Moi, MohammadReza Makhdoomzadeh Ardkani, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### **Consentement du participant**

Je, [.....], confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet, analyse de l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans les restaurants. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

### **J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**

Participant:	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

## **Appendice C**

### **Certificat d'éthique de la recherche avec des êtres humains**

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS**

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** **Analyse de l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans les restaurants**

**Chercheur(s) :** MohammadReza Makhdoomzadeh Ardakani  
Département d'études en loisir, culture et tourisme

**Organisme(s) :** Aucun financement

**N° DU CERTIFICAT :** **CER-21-282-07.08**

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** **Du 13 décembre 2021 au 13 décembre 2022**

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématuée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.



Me Richard LeBlanc  
**Président du comité**



Fanny Longpré  
**Secrétaire du comité**