



# Encourager les employés à prendre le « virage vert »

## Guide à l'intention des petites et moyennes entreprises

Ce guide présente 10 façons éprouvées d'encourager vos employés à adhérer aux objectifs environnementaux et sociaux de votre entreprise. Il s'appuie sur 30 années de recherche provenant du milieu universitaire et des affaires, et s'adresse aux gestionnaires en ressources humaines, aux formateurs et aux employés responsables de la santé et de la sécurité ainsi que de l'environnement.

## Pourquoi prendre le « virage vert » ?

Les entreprises ont au moins trois bonnes raisons d'améliorer leur impact sur l'environnement et la communauté :

1. **Réduire les coûts.** Remplacer l'éclairage permet de réduire de 25 à 30 pour cent la consommation d'électricité d'une entreprise.
2. **Augmenter les revenus.** Les clients sont disposés à payer jusqu'à 10 pour cent plus cher pour acheter des produits écologiques (p. ex. fabriqués à partir de matériaux recyclés) ou éthiques (p. ex. commerce équitable).<sup>1</sup>
3. **Trouver et conserver les meilleurs employés.** Les employés qui doivent choisir un employeur recherchent des entreprises socialement responsables et engagées à protéger l'environnement.<sup>2</sup> Étant donné que la nécessité de trouver des travailleurs qualifiés constitue une priorité essentielle pour les propriétaires d'entreprises canadiennes<sup>3</sup>, prendre soin des gens et de la planète n'est plus seulement « une bonne chose à faire ».

## Indicateurs de succès : les signes qui témoignent de l'engagement des employés

Les employés engagés : 1) comprennent que les enjeux financiers, environnementaux et sociaux sont liés entre eux; et 2) sont convaincus que leur entreprise tient compte de ces trois enjeux. Certains signes témoignent de l'engagement des employés à l'égard des objectifs environnementaux et sociaux de votre entreprise :

- Le directeur des RH recrute des personnes dédiées aux clients, aux employés et à l'environnement.
- Les employés sont récompensés lorsqu'ils atteignent les objectifs environnementaux, tels que réduire les déchets ou la consommation d'électricité.
- Les employés intègrent les valeurs de développement durable de l'entreprise dans leur vie personnelle – ils choisissent le covoiturage ou de venir travailler à bicyclette, ils font du bénévolat au sein de la communauté, préparent leur repas du midi à la maison, etc.
- Les représentants des ventes connaissent l'impact environnemental et social des produits et des services de l'entreprise (p. ex. leur empreinte carbone ou leur consommation d'énergie, qu'ils soient produits à l'échelle locale ou qu'ils proviennent du commerce équitable). Ils utilisent ces qualités pour distinguer les produits et services de votre entreprise de ceux des concurrents.
- Le personnel de première ligne trouve régulièrement des façons de réduire la consommation d'électricité et d'eau.
- Les membres du personnel prennent des décisions d'affaires qui ne reposent pas seulement sur les profits mais sur ce qu'ils estiment être « la bonne chose à faire ».
- Les employés participent à des initiatives communautaires, telles que des projets de mise en valeur des parcs et des collectes de fonds.
- Lorsqu'ils évaluent les produits offerts par de nouveaux fournisseurs, les directeurs des achats vérifient automatiquement que les produits répondent aux critères environnementaux et éthiques de l'entreprise.
- Le président (ou tout autre cadre supérieur) stimule les efforts à l'échelle de l'industrie visant à améliorer l'impact environnemental et social de l'ensemble du secteur.

<sup>1</sup> Cotte, J. 2009. *Socially conscious consumerism: executive briefing on the body of knowledge*. Réseau entreprise et développement durable. <<http://nbs.net/fr/sujet/consommateurs/consommation/>>.

<sup>2</sup> Grolleau, G. 2012. Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34; 74-92.

<sup>3</sup> Allies. 2012. *Global talent for SMEs: building bridges and making connections*. <<http://alliescanada.ca/wp-content/uploads/2010/05/SMEs-Report-English1.pdf>>.

# 10 façons d'engager les employés dans le « virage vert »

Lancez-vous! Commencez par où vous pouvez et continuez d'ajouter des activités. Plus vous connaîtrez de tactiques et plus vous serez en mesure de placer les préoccupations environnementales et sociales au cœur de votre milieu de travail et de recruter les meilleurs employés.

**Légende :** \$ = Coût pour votre entreprise    🕒 = Temps requis

## 1. Montrez l'exemple

Ne vous contentez pas de parler, agissez.

\$    🕒🕒

- Soyez le premier à aller travailler en bicyclette.
- Séparez les déchets des matières compostables et recyclables de votre repas du midi.

## 2. Commencez au sommet

Confiez la responsabilité des projets environnementaux et sociaux à des cadres supérieurs afin de démontrer leur importance.

\$    🕒

- Assurez-vous que les comités environnementaux comprennent des membres de la haute direction.
- Attribuez les projets importants, tels que devenir neutre en carbone ou les vérifications environnementales aux responsables opérationnels les plus hauts placés.

## 3. Joignez le geste à la parole

Accordez du temps et de l'argent aux initiatives environnementales et sociales.

\$ \$ \$    🕒🕒

- Accordez du temps à vos employés pour qu'ils puissent participer à des projets de bénévolat.
- Achetez du matériel ou des luminaires écoénergétiques.
- Achetez des crédits de carbone pour compenser les gaz à effet de serre (GES) produits par votre entreprise.
- Offrez à vos employés des heures de travail flexibles ou des options de travail mobiles.

## 4. Mettez les choses par écrit

Les politiques permettent de rendre les valeurs de l'entreprise explicites, de clarifier les attentes et aident les employés à prendre de meilleures décisions.

\$    🕒🕒🕒

- Mettez à jour les valeurs de votre entreprise de manière à y inclure vos objectifs sociaux et environnementaux.
- Publiez vos « objectifs verts » sur votre site Web.
- Élaborez des politiques et codes de conduite qui appuient vos objectifs.
- Présentez vos « succès verts » dans votre rapport annuel.

## 5. Intégrez le développement durable dans vos activités quotidiennes

\$    à    \$ \$ \$  
🕒    à    🕒🕒🕒

- Réglez les thermostats un degré plus proche de la température extérieure.
- Diminuez votre consommation de papier en imprimant moins.
- Éteignez les lumières et les équipements électroniques lorsque vous ne les utilisez pas.
- Évaluez le cycle de vie de vos principaux produits et collaborez avec des consultants (ou autres homologues de l'industrie) afin de réduire leur impact.

## 6. Créez des postes désignés

Assurez-vous que vos employés sont responsables de la performance sociale et environnementale de votre entreprise.

\$ \$    🕒🕒

- Créez un nouveau poste consacré au développement durable ou confiez ces responsabilités à un poste existant (p. ex. dans le domaine de la santé et de la sécurité ou des ressources humaines).

## 7. Offrez des formations

\$ \$    🕒🕒

- Expliquez les objectifs environnementaux de l'entreprise et leur importance lors de l'intégration des nouveaux employés.
- Offrez à vos employés des formations sur des questions particulières à leur poste, telles que la gestion des déchets, la santé et la sécurité et l'approvisionnement durable).

## 8. Expliquez à vos employés ce qui les affectent

Les employés peuvent considérer les programmes « verts » comme des ajouts indésirables à leur charge de travail déjà élevée. Expliquez-leur comment ces programmes se rapportent à leurs fonctions.

\$    🕒🕒🕒

- Directeurs financiers : Montrez leur les économies en dollars que vous espérez réaliser grâce à vos investissements dans du matériel écoénergétique.
- Représentants des ventes : Expliquez leur comment le bénévolat au sein d'un groupe communautaire local permettra de renforcer la fidélité des clients.

## 9. Assemblez une équipe de champions

Mobilisez des employés ayant divers degrés d'ancienneté à tous les niveaux de l'entreprise. Les employés ont davantage tendance à adhérer à des programmes qui n'émanent pas seulement du sommet.

\$ \$ ☺☺

- Trouvez des employés qui sont déjà passionnés par vos objectifs environnementaux ou sociaux et encouragez-les à bâtir une « équipe verte » qui relève de vous ou de vos cadres supérieurs.

## 10. Permettez à vos employés d'expérimenter

Encouragez vos employés à comprendre comment ils peuvent changer les choses et laissez-les essayer de nouvelles idées.

\$ à \$\$\$ ☺

- Permettez-leur d'organiser des repas « zéro déchet » ou encore des récoltes de jouets ou de produits alimentaires, commanditer des équipes sportives locales, recueillir des fonds pour des services de secours d'urgence, servir des repas à des sans-abris ou participer à des marches de collecte de fonds.
- Encouragez vos employés à proposer des façons de réduire la consommation d'énergie ou les déchets dans leur travail quotidien.

## Étude de cas : Artopex Inc.

**Mettez les choses par écrit.** Le fabricant de meubles Artopex a produit son premier rapport de développement durable en 2011. Bien que cette entreprise familiale ne soit pas tenue de publier de rapport public, elle estimait qu'il était important de partager sa vision et ses progrès en développement durable avec ses clients, ses fournisseurs et la communauté.

**Commencez au sommet.** Daniel Pelletier, président d'Artopex, est un ardent défenseur qui ne manque pas une occasion d'exprimer son engagement à l'égard des gens et de l'environnement, autant dans ses rapports et ses présentations que dans ses décisions d'affaires quotidiennes.

**Créez des postes désignés.** Un employé est responsable de veiller à ce que les activités de fabrication de l'entreprise respectent systématiquement les normes ISO 14001 et 9001 (normes de gestion environnementale et de qualité, respectivement). Jean Barbeau, coordonnateur du développement durable, est responsable du plan de développement durable global de l'entreprise, en collaboration avec un collègue au sein du service du marketing.

**Offrez des formations.** Artopex dispense des formations sur ses objectifs en matière de développement durable à tous ses nouveaux employés ainsi qu'une séance de formation de quatre heures sur l'application de la norme ISO 14001. L'entreprise envisage également de mettre en place un plan de formation sur le développement durable destiné à tous ses employés actuels. « Ce projet représente un engagement majeur, mais nous pensons qu'il est important que tous nos employés comprennent et adoptent nos objectifs de développement durable », explique Jean Barbeau. Artopex envisage de s'associer avec une autre entreprise pour dispenser une formation à l'échelle de l'entreprise.

**Assemblez une équipe de champions.** Artopex a mis sur pied deux comités responsables des objectifs opérationnels et de développement durable de l'entreprise. Le comité pilote composé de quatre personnes comprend Jean Barbeau ainsi que le vice-président, le directeur du marketing et le directeur responsable de la norme ISO 14001. Le comité de gestion, composé de 12 personnes, se réunit une fois tous les trois ou quatre mois pour discuter de ses objectifs, de nouvelles idées et du contenu des rapports sur le développement durable. Le comité compte parmi ses membres le président d'Artopex ainsi que les représentants des finances, des ressources humaines, de l'approvisionnement, etc. « Le fait que les membres du comité de gestion proviennent de tous les secteurs de l'entreprise permet de s'assurer que les objectifs de développement durable sont pertinents pour l'ensemble de l'entreprise », dit Jean Barbeau.

**Permettez à vos employés d'expérimenter.** Les employés d'Artopex ont souvent l'occasion d'expérimenter afin de trouver de nouvelles façons d'améliorer les processus de fabrication : « Les employés se rencontrent en petits groupes et remettent en question nos procédés, dit M. Barbeau. La priorité initiale consiste à améliorer la productivité, mais ils finissent toujours par trouver aussi des façons d'améliorer la qualité de vie – autant celle des employés que des utilisateurs finaux de nos produits. »

Consultez le rapport de développement durable 2010-2011 d'Artopex à l'adresse [www.artopex.com](http://www.artopex.com).

## Étude de cas : les Alouettes de Montréal

**Mettez les choses par écrit.** En 2008, les Alouettes de Montréal ont mis au point un programme de développement durable appelé « EnvironnementALS » et publié un rapport contenant les objectifs du programme. « Le plan EnvironnementALS est en quelque sorte une règle de jeu du développement durable pour les joueurs et les employés des Alouettes, explique Rémy Paré, Directeur des opérations de matchs. Il énonce clairement nos objectifs et nos valeurs environnementales, et nous mettons notre plan à jour chaque année afin de rendre compte de nos progrès et d'ajouter de nouveaux objectifs. »

**Créez des postes désignés & Intégrez le développement durable dans les activités quotidiennes.** Rémy Paré est responsable des objectifs environnementaux des Alouettes. Dans le cadre de son travail consistant à superviser les activités du club, il achète des produits d'entretien non toxiques et biodégradables pour les équipes de préposés à l'entretien du stade. Il s'assure que le club imprime ses documents sur du papier écologique avec des encres végétales et envoie des factures électroniques à ses clients. Rémy Paré travaille également avec l'équipe du marketing afin de créer des affiches pour les poubelles et des messages sur les tableaux de pointage afin d'encourager les amateurs de football à recycler leurs canettes pendant le match et à prendre des douches moins longues à la maison.

**Offrez des formations.** Les experts du Projet climatique de la Fondation Al Gore et de la Fondation David Suzuki viennent éduquer les joueurs et les employés sur des questions environnementales. Les joueurs se rendent ensuite dans les salles de classe locales pour sensibiliser les élèves à l'importance des changements climatiques.

**Joindre le geste à la parole.** Les Alouettes ne sont pas propriétaires de leur stade : elles le louent pendant seulement 10 jours par année. Pourtant, lorsque le stade a subi d'importantes innovations en 2010, le club a payé l'installation d'urinoirs à très faible débit, la plantation d'arbres et d'arbustes supplémentaires ainsi que la construction d'un toit vert au-dessus de la billetterie.

**Permettez à vos employés d'expérimenter & Expliquez à vos employés ce qui les affectent.** Plusieurs fois par année, le club entreprend une vérification des déchets dans ses bureaux administratifs. Rémy Paré effectue un tri parmi les déchets jetés par son équipe administrative de 45 personnes, sépare les déchets des matières recyclables et envoie un résumé d'une page des résultats par courriel. Cette activité permet de sensibiliser les employés des Alouettes aux conséquences de leurs actions personnelles et de leur rappeler les objectifs de l'entreprise.

**Signes que les Alouettes possèdent une culture du développement durable.** La protection de l'environnement est tellement ancrée dans la culture des Alouettes qu'ils se déplacent avec : « Il nous est déjà arrivé d'apporter nos bacs de recyclage à un tournoi de golf d'entreprise, explique Rémy Paré avec un sourire. Cela ne nous a pas semblé inhabituel : le développement durable est devenu un automatisme pour nous. »

Consultez le rapport de développement durable « EnvironnementALS » des Alouettes à l'adresse [www.montrealalouettes.com](http://www.montrealalouettes.com).

## Étude de cas : Kal Tire

La gestion de l'environnement et de la communauté sont des principes intégrés dans la culture de Kal Tire depuis que la société a été fondée, il y a près de 60 ans. Cette entreprise familiale, dont le siège social est situé à Vernon, en Colombie-Britannique, vend des pneus et assure des services à des clients des secteurs du détail, commercial et minier.

**Mettez les choses par écrit.** À l'issue d'une évaluation environnementale volontaire effectuée en 2005, l'entreprise a élaboré une stratégie officielle consacrée à la responsabilité environnementale et sociale. La stratégie décrit les engagements généraux de l'entreprise à l'égard de la RSE dans des déclarations telles que : « Nous nous engageons à rendre à la communauté locale en créant des communautés saines et sûres pour les familles de nos clients et les membres de notre équipe. »

La stratégie de responsabilité sociale (RSE) de Kal Tire comprend également des objectifs annuels particuliers pour les principaux domaines de la RSE, soit la communauté, l'environnement et les membres de l'équipe. Ses objectifs environnementaux particuliers pour 2012-2013 sont les suivants :

1. Réduire sa consommation d'énergie et son empreinte carbone afin d'atténuer les répercussions des changements climatiques.
2. Augmenter les taux de recyclage afin de réduire les déchets dans les décharges.
3. Se positionner comme un chef de file en matière de gestion et de rechapage de pneus afin de minimiser l'impact environnemental de ses produits.

**Créez des postes désignés.** Kal Tire a créé un nouveau poste de responsable de la stratégie en matière de RSE. « Il s'agit d'une première pour Kal Tire, explique Kevin McCarty, coordonnateur de la responsabilité sociale de l'entreprise. Avant de créer un poste de coordonnateur de la RSE à temps plein, Kal Tire faisait beaucoup de choses importantes pour l'environnement et la communauté, mais n'avait pas désigné de personne dédiée à la RSE. La création d'un poste dédié démontre l'engagement de Kal Tire à être un citoyen responsable. »

**Intégrez le développement durable dans vos activités quotidiennes.** En plus d'améliorer ses installations, par exemple en remplaçant ses éclairages traditionnels par des éclairages écoénergétiques, Kal Tire s'est efforcé d'allonger la durée de vie de ses produits à l'aide du rechapage de pneus, qui consiste à enlever la vieille chape pour en appliquer une nouvelle. Le rechapage permet de prolonger la durée de vie des pneus, ce qui permet également aux clients d'économiser de l'argent et de réduire le nombre de pneus usés jetés dans les décharges.

Kal Tire joue également un rôle de leader dans les programmes provinciaux d'intendance des pneus afin de s'assurer que les pneus usés qui ne peuvent pas être rechapés sont correctement éliminés et si possible recyclés en de nouveaux produits. « Nous ne nous contentons pas de vendre des pneus sans jamais regarder en arrière, explique Kevin McCarty. Nous déployons beaucoup d'efforts pour augmenter la valeur des pneus que nous vendons. »

### Collaborateurs

Les personnes suivantes ont contribué à la rédaction de ce guide : Jean Barbeau, Artopex Inc.; Marc Brazeau, Association des industries de l'automobile du Canada; Diane Brisbois, Conseil canadien du commerce de détail; Rob Grand, Grassroots; Brenda Jones, Association canadienne des producteurs de pétrole; Bob MacDonald, Wakefield Canada; John MacDonald, Ideal Supply; Kevin McCarty, Kal Tire; Derek Nighbor, Food & Consumer Products of Canada; Cheryl Paradowski, Association canadienne de gestion des achats; Rémy Paré, Alouettes de Montréal; Michael Vandenberg, Université Vanderbilt.

Ce guide est fondé sur les recherches effectuées par le Réseau entreprise et développement durable et Stéphanie Bertels (professeure en gestion).

Pour obtenir d'autres ressources, visitez [www.nbs.net/fr](http://www.nbs.net/fr).