



## Sept liens entre la gestion des ressources humaines et une performance environnementale supérieure

Les entreprises manufacturières peuvent utiliser deux approches pour réduire leur impact sur l'environnement : le contrôle (gestion des émissions ou des effluents dégagés) ou la prévention (mise en œuvre de nouveaux produits, processus ou technologies permettant de réduire les niveaux d'émissions ou d'effluents produits). En général, les méthodes de contrôle coûtent cher, sont peu efficaces et sont mises en œuvre pour se conformer à la réglementation. Les méthodes de prévention permettent souvent de réaliser des innovations et des économies, mais sont complexes et leur mise en œuvre exige une certaine coordination.

Les méthodes de prévention les plus évoluées – et potentiellement les plus rentables – revêtent une composante stratégique et nécessitent le soutien de la direction et la participation des employés. Ainsi, les organisations dont la culture d'entreprise est faible ou la gestion des ressources humaines inefficace seront désavantagées en termes de performance environnementale. Toutefois, la recherche dans ce domaine ne fait que débiter.

Jesús Ángel del Brío, Beatriz Junquera et Mónica Ordiz (tous de la Universidad de Oviedo en Espagne) ont exploré comment la culture organisationnelle et les ressources humaines influencent la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre des pratiques environnementales. Ils ont effectué huit études de cas auprès de grandes et moyennes usines certifiées ISO 14001 dans différents secteurs d'activité (dont ceux de la construction, la quincaillerie, la pharmacie et les produits alimentaires). À la lumière de ces études de cas, ils ont identifiés sept relations. Celles-ci pourront être testées à nouveau afin de démontrer plus solidement leur validité.

Pour construire leurs études de cas, les auteurs ont interviewé les gestionnaires responsables de l'environnement et des ressources humaines dans chaque entreprise ciblée et complété leurs entretiens avec des documents de l'entreprise. Ils ont ensuite classé les entreprises en fonction de leur performance environnementale.

Les entreprises qui affichaient une performance inférieure utilisaient essentiellement des méthodes de contrôle afin de se conformer à la réglementation. Les entreprises qui affichaient une performance supérieure s'efforçaient d'être des leaders en environnement et d'améliorer leurs produits et leurs processus. Elles communiquaient régulièrement leurs objectifs et leurs succès à leurs parties prenantes.

Ces résultats mettent à jour plusieurs liens entre les RH et la performance environnementale. Notamment, les entreprises

qui affichent une meilleure performance environnementale peuvent présenter les caractéristiques suivantes :

- 1. Employés plus jeunes ou moins syndiqués.** Des employés plus âgés ou très syndiqués ont tendance à résister davantage au changement.
  - 2. Cadres supérieurs plus engagés et plus encourageants.**
  - 3. Leadership transformationnel aux plus hauts niveaux.** Les entreprises qui affichaient les meilleures performances proposaient des programmes environnementaux personnalisés à leurs employés.
  - 4. Politiques de RH plus souples.** Ces politiques favorisent la satisfaction des employés.
- « Les entreprises qui affichent les meilleures performances proposent des programmes environnementaux personnalisés à leurs employés. »
- 5. Unité environnementale consacrée** – bénéficiant idéalement d'une position privilégiée au sein de l'organisation.
  - 6. Meilleure participation des employés, communication et collaboration interfonctionnelle à l'égard des programmes environnementaux.** Les entreprises les plus performantes utilisent plusieurs instruments de communications, y compris des écrans, des magazines, des vidéos, des assistants numériques, des affiches, des logiciels interactifs, le courrier électronique et un intranet.
  - 7. Récompenses spécifiques pour stimuler les idées ou les comportements.** Ces récompenses comprennent des prix monétaires ou des reconnaissances, destinées à des personnes ou à des groupes, pour encourager des projets ponctuels ou pour aider à atteindre les objectifs annuels.

Étant donné que la recherche dans ces domaines ne fait que commencer, un rôle essentiel de la recherche future consistera à mettre ces propositions à l'essai dans un vaste éventail de situations afin de comprendre les circonstances et les mécanismes dans lesquels elles se produisent.