



## 3 façons de faire participer les parties prenantes à votre démarche de développement durable

L'engagement seul du dirigeant ne permet pas aux entreprises qui se sont fixé des objectifs environnementaux de les atteindre. Une nouvelle recherche publiée dans la Revue Gestion révèle aux entreprises trois façons d'engager les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté locale dans leurs activités de développement durable.

Angèle Renaud (Université de Bourgogne) a analysé les rapports de développement durable de 10 entreprises françaises certifiées ISO 14001 et mené une série d'entrevues auprès des dirigeants et gestionnaires de développement durable de ces mêmes entreprises. Renaud a identifié trois approches permettant aux entreprises d'engager leurs parties prenantes internes et externes dans leurs activités de développement durable : 1) une communication régulière parmi le personnel de tous les niveaux; 2) des liens formels entre les différentes fonctions et sites géographiques de l'entreprise; 3) des moyens de participation pour les parties prenantes externes.

**1. Instaurer une communication régulière parmi le personnel de tous les niveaux.** Renaud a constaté que les entreprises qui créaient des occasions de rencontre entre les dirigeants et les employés favorisaient la participation du personnel à tous les niveaux. Certaines entreprises utilisaient des formes de communication traditionnelles telles que l'organisation de réunions en face à face (p. ex. groupes de travail) ou encore l'organisation de conférences-débats avec les employés visant à discuter des problématiques environnementales. D'autres entreprises étudiées établissaient des moyens de communication plus modernes et conviviaux (p. ex. forums de discussion, boîtes à idées); et célébraient les performances et meilleures pratiques environnementales via des incitatifs financiers ou psychologiques (p. ex. installation de tableaux d'affichage des résultats, de bornes interactives).

**2. Créer des liens entre les différentes fonctions et sites géographiques de l'entreprise.** Renaud révèle que la création d'un « réseau vert » (ou d'une fonction environnement) permet de rassembler l'ensemble du personnel et de coordonner les actions autour du développement durable. Les gestionnaires de développement durable se réunissent et discutent des modifications de la législation, échangent leurs meilleures pratiques, et améliorent la stratégie de développement durable de l'entreprise.

Le « réseau vert » regroupe non seulement les gestionnaires de développement durable, mais aussi des experts tels que des spécialistes du droit de l'environnement et des ingénieurs ayant des compétences dans l'air, l'eau, la pollution sonore ou l'élimination des déchets dangereux. Le réseau est aussi ouvert à tous les employés de l'entreprise même s'ils sont novices en développement durable. Grâce à ce réseau interactif, chaque employé de l'entreprise

“... les entreprises qui créent des occasions de rencontre entre les dirigeants et les employés favorisent la participation du personnel à tous les niveaux.”

– qu'il soit expert ou novice en la matière – peut échanger sur les problèmes rencontrés, les difficultés qu'ils rencontrent, les meilleures pratiques, ou encore les axes d'amélioration continue en développement durable.

**3. Encourager la participation des parties prenantes externes.** Les parties prenantes externes exigent souvent de participer au processus décisionnel de l'entreprise. La consultation des parties prenantes externes – au même titre que pour les parties prenantes internes – est indispensable puisque la performance environnementale de l'entreprise est directement soumise à leurs attentes. Les entreprises étudiées créaient des comités de concertation, des groupes de travail ou organisaient des journées portes ouvertes pour les clients, les communautés locales et les fournisseurs. Afin d'assurer une meilleure participation, certaines entreprises étudiées intégraient leurs parties prenantes externes aux équipes d'audits environnementaux ou les faisaient participer aux revues de direction environnementales.

Les recherches futures pourraient étudier la participation des parties prenantes aux initiatives de développement durable d'un échantillon plus large d'entreprises, et voir comment la participation varie selon les pays.



### Entrevue avec Luc Bélaïr, Coordonnateur production et environnement, Insertech

Le REDD a demandé à Luc Bélaïr de réagir à cette étude et s'il la juge pertinente pour son entreprise.

**REDD :** Votre entreprise crée des emplois pour de jeunes adultes et de nouveaux immigrants en reconditionnant et en revendant des ordinateurs et du matériel électronique. Comment Insertech parvient-elle à rassembler les cadres supérieurs et les employés de première ligne autour de la question du développement durable?

**LB :** Il y a quatre ans, nous avons créé un « Comité vert » dans l'intention d'améliorer le rendement environnemental de l'entreprise. À la fin de l'année 2011, nous avons étendu son mandat à des questions sociales, telles que l'amélioration des conditions de travail et l'organisation d'activités sociales pour les employés. Jusqu'à présent, nous avons instauré des « dîners-cinéma », au cours desquels nous projetons des films que les employés peuvent regarder pendant la période du dîner, ou nous leur proposons des jeux de société. Nous organisons également une Fête de Noël pour les employés, des célébrations de la Fête nationale, des 5 à 7 pour les employés réguliers, et bien davantage encore. Notre Comité vert est composé d'employés à temps plein responsables de la gestion environnementale ainsi que de stagiaires et d'employés en formation.

**REDD :** Insertech a-t-elle créé un « réseau vert » afin de mettre en lien les employés responsables de la gestion environnementale au sein de différents services ou dans différentes installations? À quoi ressemble ce réseau?

**LB :** Insertech est une petite entreprise. Nous possédons un seul établissement et nos bureaux sont situés juste à côté de notre atelier. Les employés se voient littéralement toute la journée. On pourrait pourtant dire que le Comité vert joue ce rôle.

Nous avons placé une boîte à suggestions à côté de la cafétéria afin d'inviter les employés à nous faire part de leurs commentaires, mais en général, ceux qui ont des suggestions viennent me voir directement.

**REDD :** Insertech invite-t-elle les parties prenantes externes à visiter ses installations ou à participer à des vérifications environnementales?

**LB :** Oui et non. Nous louons nos locaux, par conséquent les propriétaires de l'immeuble viennent vérifier nos installations une fois par année afin d'évaluer nos progrès au titre de la GRI (Global Reporting Initiative). Mais ce sont les seules parties prenantes qui visitent nos installations afin d'évaluer notre rendement environnemental. Nous recevons de nombreuses demandes de la part d'associations, d'organisations non gouvernementales et de groupes

“Nous avons reçu des visiteurs de Côte d'Ivoire, d'Argentine, du Guatemala, d'Haïti, du Cameroun et d'ailleurs. Ces visiteurs souhaitent mettre sur pied des programmes d'inclusion sociale dans leur pays et considèrent Insertech comme un modèle ...”

internationaux qui souhaitent voir une entreprise sociale de plus près. Nous avons reçu des visiteurs de Côte d'Ivoire, d'Argentine, du Guatemala, d'Haïti, du Cameroun et d'ailleurs. Ces visiteurs souhaitent mettre sur pied des programmes d'inclusion sociale dans leur pays et considèrent Insertech comme un modèle ou nous demandent de faire office de consultant dans le cadre de leur projet.

L'an dernier, nous avons remporté un prix décerné par la ville de Montréal qui récompense le travail en inclusion sociale : le Prix de l'économie sociale dans la catégorie Rayonnement international.

**REDD :** Cette étude vous est-elle utile? Aimerez-vous que les chercheurs vous apprennent d'autres choses?

**LB :** Oui. J'aimerais beaucoup savoir quelles parties prenantes externes notre entreprise devrait inviter à participer à nos projets de développement durable – et dans quels domaines.