

COMMENT IMPLIQUER MES SALARIES ?

Sommaire

1. Principes généraux	2
1.1 : Assurer vous du soutien du management	2
1.2 : Dialoguer avec le personnel en amont des décisions	2
1.3 : Dialoguer de façon transversale	2
2. Les principales étapes	3
2.1 : En amont : identifiez et consultez les acteurs concernés	3
2.2 : En amont : Planifier et organiser	3
2.3 : Pendant la démarche : dialoguez et valorisez les résultats	4
3. Les outils de la communication et de la formation	5

La réussite des actions environnementales dépend de la qualité du dialogue dans l'entreprise. Un personnel impliqué est un moteur fondamental pour le changement dans l'entreprise. Que votre entreprise s'engage dans une action ponctuelle ou une démarche globale, votre personnel est un partenaire essentiel pour analyser les processus, trouver des solutions et les mettre en œuvre. De nombreuses entreprises témoignent que les actions environnementales fédèrent le personnel et renforcent la cohésion interne. Si votre action environnementale fait partie d'une démarche de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), le dialogue avec le personnel contribue au volet social interne de la RSE.

1. Principes généraux

1.1 : Assurer vous du soutien du management.

L'implication du personnel dans un projet nécessite un soutien affiché et constant du responsable hiérarchique sur le périmètre de l'action. Plus votre démarche est globale plus elle aura besoin d'être concertée avec le management des équipes concernées.

1.2 : Dialoguer avec le personnel en amont des décisions

*Pour communiquer il est aussi important d'écouter que d'informer de façon à ce que chacun dispose de toutes les informations pertinentes à son niveau. **L'implication du personnel commence dès l'étape du diagnostic, avant la mise en œuvre des solutions.** Analyser et améliorer un processus nécessite de questionner ceux qui le font fonctionner et ont l'expérience de sa marche réelle sur une longue période. Grâce à leur connaissance intime de « leur » processus, ils contribuent à identifier les problèmes et à trouver, évaluer et mettre en œuvre les solutions. Cet apport est particulièrement important pour les actions d'optimisation souvent petites mais nombreuses.*

Par exemple dans l'industrie, les équipes travaillant sur une ligne de production fournissent des informations utiles sur les pertes de matière ou d'énergie et leurs diverses origines dans la marche quotidienne de leur travail. Ces équipes sont aussi pertinentes pour proposer des pistes d'amélioration et les tester.

Impliquer les équipes en amont des décisions dans l'analyse des problèmes et des solutions favorise la pertinence des solutions retenues et aide les équipes à y adhérer. Elles intégreront plus volontiers « leurs » solutions à long terme dans leurs habitudes.

1.3 : Dialoguer de façon transversale

Plus la démarche est globale, plus l'implication du personnel doit être transversale. Analyser l'ensemble d'un processus implique de mobiliser plusieurs fonctions dans l'entreprise pour collecter toutes les informations techniques et économiques nécessaires. Cette transversalité permet de trouver des solutions préventives en amont des problèmes. Par exemple, la réduction des déchets d'emballages passe souvent par un dialogue avec les fournisseurs via la fonction achat.

La transversalité est aussi nécessaire pour étudier les impacts des solutions envisagées sur le fonctionnement de l'entreprise : conformité réglementaire, sécurité, coûts, qualité et productivité notamment. Par exemple dans un hôpital, le changement du système de chauffage de l'air pour réduire la consommation d'énergie implique de consulter les personnes compétentes pour les impacts de ce changement sur l'hygiène et sur le budget d'investissement.

2. Les principales étapes

Chaque entreprise choisit sa méthode d'implication en fonction de ses besoins, de ses moyens et de ses objectifs. Selon que vous engagez une action ponctuelle ou une démarche environnementale globale les étapes seront plus ou moins nombreuses et longues.

2.1 : En amont : identifiez et consultez les acteurs concernés

Identifiez les acteurs concernés : sur le périmètre de l'action ou de la démarche quelles sont les personnes nécessaires pour analyser la situation, trouver, évaluer et mettre en œuvre les solutions ? N'oubliez pas les transversalités ni le hiérarchique responsable sur le périmètre de l'action. Il peut être un chef de service pour une action ponctuelle ou le chef responsable de l'entreprise s'il s'agit d'une démarche globale.

Consultez le management : Pour le convaincre de soutenir l'action, préparez un argumentaire qui met en avant les potentiels de gains économiques, humains et techniques. Pour estimer les enjeux économiques prenez en compte les coûts globaux. Assurez-vous qu'il soutiendra l'action lors de son annonce puis à chaque étape importante.

Identifiez vos appuis : Les salariés favorables à l'action environnementale engagée sont précieux, car ils témoignent à l'ensemble du personnel que les comportements individuels peuvent évoluer. En identifiant ces précurseurs et leurs demandes en amont, vous pourrez mettre leurs actions en avant pour les valoriser. Dans un second temps, vous pourrez les consulter lors de la définition des solutions, puis les intégrer dans le projet en tant que « relais » de communication.

2.2 : En amont : Planifier et organiser

L'implication du personnel s'intègre dans l'action environnementale :

- le responsable de l'action organise aussi l'implication du personnel. Si besoin, sollicitez des intervenants extérieurs : conseiller de la CCI, consultant
- si vous mettez en place un plan d'actions, impliquer le personnel fait partie des actions prioritaires. Le plan doit inclure un volet sur la communication et la formation interne précisant les cibles, les messages, les moyens et le calendrier prévus. La communication et la formation prennent du temps. Elles peuvent nécessiter un budget et des moyens humains propres. Selon l'ambition et la réussite de la démarche, un volet de communication externe peut compléter le plan de communication afin de valoriser les efforts de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, notamment de ses clients.
- si vous utilisez des indicateurs pour piloter l'action, intégrez ces mêmes indicateurs dans la communication avec le personnel à la fois en tant que producteur et destinataire de certaines données.

L'implication du personnel s'intègre dans la vie de l'entreprise et en particulier dans :

- Les processus existants de communication et de formation interne :
 - Consultez les personnes en charge de la communication et de la formation interne, y inclus les responsables QHS.
 - Identifiez les supports de communication : affichage sur les lieux de travail, journal interne...
 - Identifiez les événements de communication : information des nouveaux agents, assemblée générale du personnel, vœux de la direction générale, communication des résultats financiers, journée sans voiture, semaine du développement durable...
 - Identifiez le plan de formation.
- Les « chantiers » en cours. Il peut être intéressant de profiter des dynamiques de communication ou de formation de ces « chantiers » pour y intégrer l'action environnementale. Par exemple, le lancement d'un nouveau produit ou service peut être l'occasion d'intégrer la communication et la formation adaptées à une action environnementale touchant ce produit ou service.
- Eventuellement le groupe ou le réseau auquel votre entreprise appartient. Dialoguez avec les structures homologues à la vôtre pour vous inspirer de leur communication ou formation environnementale. Si cela est possible, réalisez un benchmark.

Identifiez les besoins de formation du personnel pour la réussite du projet : quelles sont les compétences nouvelles à acquérir ? Qui dispose déjà de ces compétences ? Quelle sera la formation adaptée ? Selon la taille de l'entreprise, la formation concernera directement le personnel en charge de la mise en oeuvre ou seulement des personnes relais au sein des différents services, qui pourront à leur tour former l'ensemble des équipes. Après une phase d'analyse, les besoins seront intégrés dans le plan de formation annuel de l'entreprise précisant qui former, sur quel sujet, comment, quand et par qui. D'une façon générale, les formations-actions et les échanges de bonnes pratiques entre services, voire avec d'autres entreprises, exigent plus d'implication de la part des salariés et favorisent ainsi leur mobilisation.

2.3 : Pendant la démarche : dialoguez et valorisez les résultats

Le hiérarchique responsable sur le périmètre de l'action annonce son lancement à toutes les personnes concernées. Il démontre ainsi son implication et son exemplarité. C'est l'occasion d'expliquer le projet : les objectifs et les principales étapes. Engagez le dialogue dès cette étape pour répondre aux questions et anticipez les difficultés éventuelles.

L'implication du personnel commence avec le diagnostic des processus. Présentez aux personnes concernées votre connaissance actuelle et les informations complémentaires à collecter pour établir un bon diagnostic. Complétez l'analyse à distance à travers les chiffres disponibles ou en salle de réunion par un dialogue ou sur le terrain directement au poste de travail avec les personnes qui font fonctionner le ou les processus analysés. Avec l'appui de leur management, identifier avec elles les étapes qui génèrent les principaux impacts (consommations ou rejets) et les bonnes pratiques existantes pour les généraliser.

Recherchez avec les équipes les solutions possibles pour éviter ou réduire ces impacts. Les solutions peuvent se situer à leur niveau, en amont ou en aval. Discutez avec les équipes des indicateurs de résultats pertinents à leur niveau. Dans les plus grandes entreprises, la mise en place de concours peut contribuer à créer une émulation entre services. L'intéressement financier peut aussi être un bon moyen pour encourager les bonnes idées et les meilleurs résultats en intégrant tous ceux qui y contribuent.

Après le diagnostic, pour mettre en oeuvre les solutions qui ont été validées, commencez par dialoguer avec le management concerné et voyez comment votre communication ou formation peut s'intégrer dans celle qui existe déjà et s'adapter aux équipes. Par exemple, l'affichage sur les déchets ou l'énergie peut compléter celui existant sur la qualité.

Engagez ensuite le dialogue sur les actions avec les équipes qui vont les mettre en oeuvre :

- précisez les objectifs et les indicateurs de résultats,
- valorisez les bonnes pratiques existantes et l'apport des équipes lors du diagnostic,
- dialoguer avec elles sur la mise en oeuvre des solutions et sur les changements qu'elle implique dans leur travail,
- précisez les éventuelles formations qui accompagnent le changement,
- dialoguer avec elles sur les échanges d'informations prévus et sur le suivi des nouvelles solutions mises en place.

Après la mise en place des solutions, informez régulièrement les équipes concernées des résultats obtenus en valorisant l'effet de leur engagement. Si vous engagez une démarche d'amélioration continue de la performance environnementale, la communication avec le personnel doit être permanente. Il est important de continuer à échanger avec lui, à solliciter son avis et à recueillir ses suggestions d'amélioration.

3. Les outils de la communication et de la formation

Parmi les nombreux outils de communication environnementale, sélectionnez ceux qui seront le plus adaptés aux différentes phases de la démarche, aux équipes ciblées et à vos messages.

Vous pouvez vous inspirer de la méthode de travail en équipe appelée « KAISEN ». Elle fait partie des outils de la méthode d'amélioration continue « Lean » (lien vers rubrique dédiée lean).

Fixer des objectifs puis définir et suivre des indicateurs de résultat est indispensable pour le pilotage de l'action mais aussi pour l'implication du personnel. Ce sont des outils pour parler le même langage et se référer à des éléments lisibles et bien définis.

Combinez plusieurs supports de communication adaptés à vos messages et à vos cibles :

- *affichez les consignes (énergie, déchets...) là où elles doivent être appliquées,*
- *pour les réunions d'information, préparer avec soin des supports visuels (peu de texte) centrés sur des messages simples pour appuyer votre discours,*
- *compléter si besoin ces supports par des documents écrits qui précisent les consignes ou les procédures à respecter.*

Vous retrouverez plus d'information en consultant :

- [Clic'ADEME HSE, réf. 5888](#)
- [Guide du bureau éco responsable](#)

La norme ISO 14001 « Système de Management de l' Environnement » stipule que l'entreprise doit s'assurer que les personnes exécutant une tâche qui a un impact environnemental significatif est compétente pour effectuer cette tâche. Elle doit identifier les besoins en formation associés et y répondre. Elle doit assurer la communication interne entre les différents niveaux et les différentes fonctions. Elle doit s'assurer que son personnel est sensibilisé :

- *aux procédures et aux exigences du système de management environnemental*
- *aux sources d'impacts environnementaux significatifs et aux impacts réels ou potentiels correspondants associés à leur travail, et aux effets bénéfiques pour l'environnement de l'amélioration de leur performance individuelle,*
- *à leurs rôles et responsabilités pour réaliser la conformité aux exigences du système de management environnemental, et*
- *aux conséquences potentielles des écarts par rapport aux procédures spécifiées.*

L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.



ADEME
20, avenue du Grésillé
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

www.ademe.fr