



# ÉTUDE DE CAS - Impliquer les employés dans la mise en œuvre d'EMAS

Mai 2018



## INTRODUCTION

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi ou comment impliquer vos collaborateurs dans la mise en œuvre d'EMAS ? Cette étude de cas montre l'importance de la participation des employés et illustre les différentes façons d'y parvenir.

### L'implication des employés est une exigence du règlement EMAS.

Les annexes modifiées publiées en août 2017 clarifient la manière dont les employés doivent être impliqués dans la mise en œuvre d'EMAS.

### Que signifie exactement cette exigence de participation du personnel ?

Les employés ou leurs représentants doivent être inclus dans le processus d'amélioration continue des performances environnementales de l'organisation. Ils doivent participer à différentes étapes :

- l'analyse environnementale initiale (évaluation des impacts et des obligations de l'organisation en matière environnementale) ;
- la définition du programme d'actions environnementales ;
- l'établissement et la mise en œuvre d'un système de management environnemental (procédures d'évaluation et d'amélioration des performances environnementales) ;

- la collecte de données (par l'organisation de groupes de travail environnementaux rassemblant des informations sur les progrès de la gestion environnementale et par la participation du responsable environnemental ou des représentants de la direction ainsi que des employés et de leurs représentants) ;
- l'élaboration de la déclaration environnementale (rapport sur les performances environnementales de l'organisation).

Cette étude de cas donnera des exemples concrets sur la manière d'impliquer le personnel dans la démarche EMAS.



## POURQUOI IMPLIQUER LES EMPLOYÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE D'EMAS ?



### *Les piles à combustible au méthanol à l'agence britannique pour l'environnement (Angleterre)*

*Lorsque l'agence britannique pour l'environnement (UK Environment Agency) a demandé à son personnel de réfléchir à des moyens de réduire son empreinte carbone, les employés ont eu l'idée d'utiliser des piles à combustible au méthanol pour alimenter les instruments de comptage des poissons. Les batteries doivent être changées moins souvent et les employés ont économisé 1,5 tonne de CO<sub>2</sub> par an et par pile à combustible, soit un total de plus de 50 tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année. Les piles ont été amorties en six mois et l'agence a économisé des frais de déplacement liés au remplacement des batteries.*

### **I. Les salariés sont l'une des principales parties intéressées**

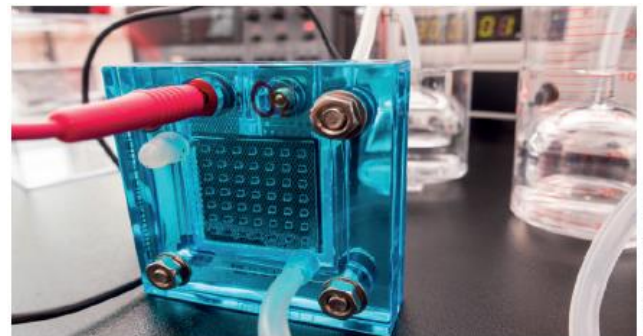
Depuis la révision de ses annexes, EMAS invite les organisations à identifier les parties intéressées pertinentes pour le système de management environnemental et exige une liste des besoins et attentes pertinents pour chacune d'elles. Chaque organisation détermine lesquels de ces besoins et attentes elle doit ou veut satisfaire. Les employés sont une des parties intéressées les plus pertinentes, l'organisation doit donc évaluer leurs attentes en matière de performance environnementale. S'ils sont directement impliqués dans la définition et la mise en œuvre des mesures, leurs besoins ont plus de chances d'être satisfaits.

### **II. Ils sont une source précieuse d'informations et d'idées**

Les idées et l'expérience de votre personnel peuvent vous aider à identifier les domaines à améliorer. C'est généralement lui qui connaît le mieux le déroulement des opérations, les points faibles et les solutions les plus pratiques.

Parfois, ces idées débouchent sur des innovations qui permettent d'économiser à la fois des ressources et du budget.

"L'implication des employés" comprend à la fois la participation directe des employés et la fourniture d'informations aux employés et à leurs représentants. Et pour impliquer efficacement ses employés, l'engagement, la réactivité et le soutien actif de la direction sont des prérequis indispensables.



### *La mobilisation des équipes chez Schmitz Digital Printing (Belgique)*

*M. Schmitz dirige une entreprise familiale où il y a une volonté commune de combiner croissance économique et performance environnementale. Il affirme que l'engagement de la direction est crucial pour convaincre les "20 % du personnel qui ne croit pas au projet au départ".*

*La direction a également trouvé une solution pour surmonter la rotation du personnel au sein de la Green Team (chargée du suivi de la mise en œuvre d'EMAS) et pour maintenir le niveau de motivation à un niveau constamment élevé : chaque membre du personnel est invité à participer à la Green Team à tour de rôle, celui qui quitte l'équipe formant celui qui y entre.*

*Enfin, grâce à une bonne communication interne sur les résultats positifs obtenus grâce à la mise en œuvre d'EMAS, l'ensemble de l'équipe s'approprie la démarche et est enthousiaste à l'idée de la poursuivre. Un bon exemple de mobilisation du personnel !*

### III. Plus heureux et plus productifs

#### Vous cherchez un moyen facile de renforcer le bonheur au travail ?

L'indice de bonheur des employés (Happiness Index) augmentera au fur et à mesure de leur implication. Voici pourquoi :

- Dès qu'ils s'impliquent, les employés ressentent plus d'alignement entre leurs valeurs individuelles et les valeurs de l'organisation ;
- Ils éprouvent un sentiment d'appartenance plus fort à l'entreprise, une plus grande satisfaction au travail et un niveau de motivation plus élevé ;
- Les actions d'éducation à l'environnement (sensibilisation, formations, etc.) donnent aux employés une nouvelle motivation et nourrissent leur développement personnel ;
- Et il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir d'influence positive des employés sur toutes les parties prenantes !

Des employés plus heureux et plus engagés peuvent réduire l'absentéisme. EMAS peut également être utilisé dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

#### *Responsabilité sociétale au Ritz-Carlton de Berlin (Allemagne)*

*L'hôtel Ritz-Carlton de Berlin bénéficie d'un haut niveau de reconnaissance pour son fort engagement en matière environnementale et sociale. L'hôtel produit son propre miel à partir de ruches situées sur le toit et organise des projets communautaires locaux. Les employés sont fiers de faire partie de l'entreprise, ce qui a eu un impact très positif sur leur service à la clientèle.*

#### *En route vers la neutralité carbone chez Metallbau Haslinger GmbH (Allemagne)*

*En 2015, Metallbau Haslinger GmbH, une entreprise allemande de taille moyenne produisant du matériel de construction en acier et des ponts roulants, a atteint la neutralité carbone malgré ses procédés très énergivores. Son business model connaît un grand succès grâce à la motivation et à l'engagement de ses employés, qui se considèrent comme des "soudeurs du soleil". Ils travaillent par roulement, du lever au coucher du soleil, afin d'utiliser au maximum l'énergie photovoltaïque produite tout au long de la journée.*

## COMMENT IMPLIQUER LES EMPLOYÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE D'EMAS ?

La mobilisation des employés peut et doit se faire à chaque étape de la roue de Deming, le fameux cycle "PLAN - DO - CHECK - ACT"<sup>1</sup> qui régit l'amélioration continue en matière environnementale. Des exemples d'outils et de méthodes de participation des employés sont présentés ci-dessous, en suivant ce cycle.

### I. Participer à l'analyse environnementale initiale

#### **La Green Team, élément clé d'une approche structurée de la participation**

Un panel de volontaires de tous les niveaux de l'organisation ayant une bonne connaissance des opérations de l'organisation, une volonté d'apprendre et une envie d'améliorer les performances environnementales : telle est la composition idéale d'une Green Team efficace. Pour remplir efficacement leur rôle, les membres de la Green Team doivent être habilités à mettre en œuvre le processus EMAS et en mesure de proposer de nouvelles méthodes de travail qui soient bénéfiques pour l'environnement, l'entreprise et ses employés. Le niveau d'approbation et de reconnaissance de la direction, la qualité des personnes affectées à cet effort, l'utilisation correcte du processus et une ambiance amicale et bienveillante au sein de l'équipe sont autant de facteurs qui détermineront le succès final des réalisations de la Green Team.

L'une des premières et principales activités de cette équipe peut être la réalisation de l'analyse environnementale qui aidera à identifier le niveau actuel de performance environnementale de l'entreprise. Identifier avec précision les aspects environnementaux significatifs<sup>2</sup> de votre organisation est essentiel pour votre démarche EMAS, car ces aspects deviendront les principaux points de convergence de votre système de gestion environnementale.

#### **Sondages d'opinion pour connaître l'avis du personnel sur les performances environnementales**

Les avis des employés ne sont jamais loin de la réalité. Afin de savoir sur quels points vous devriez vous concentrer, la Green Team peut préparer une enquête simple (éventuellement anonyme) pour évaluer les comportements des employés concernant différentes thématiques environnementales (gestion des déchets, énergie, mobilité, communication interne, etc.). Vous serez alors plus à même d'adapter votre plan d'action et votre communication. Il s'agit d'une première étape vers la participation de votre public cible au processus. Des graphiques attrayants et informatifs peuvent ensuite être créés et être présentés au personnel.

<sup>1</sup> Pour de plus amples informations, voir : [http://ec.europa.eu/environment/emas/join\\_emas/how\\_does\\_it\\_work\\_step0\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/how_does_it_work_step0_en.htm)

<sup>2</sup> Les activités de votre organisation qui ont un impact négatif ou positif sur l'environnement.

Figure 1 - Exemple de résultats d'un sondage d'opinion

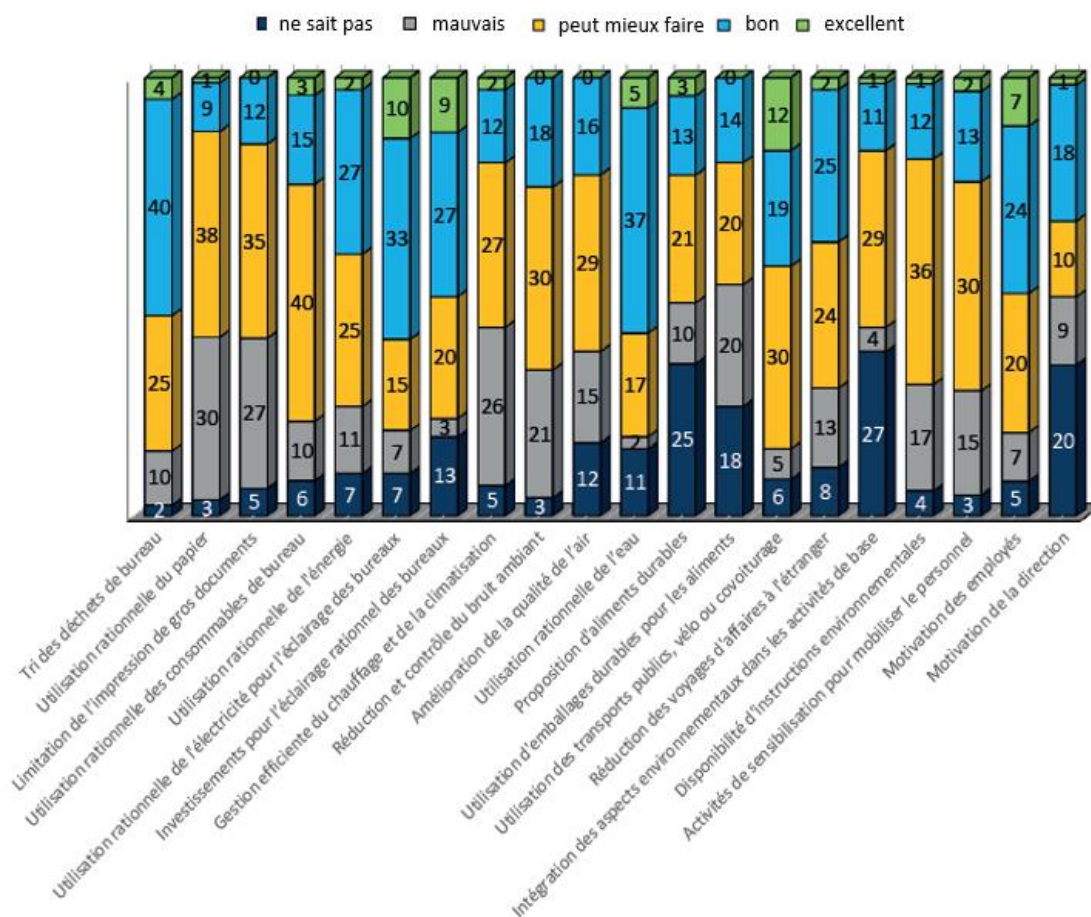
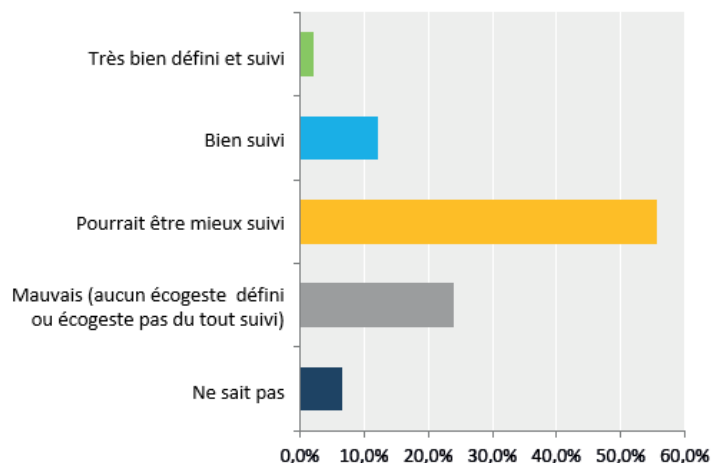


Figure 2 - Exemple de présentation d'un résultat : Eco-gestes - mesure pour l'utilisation rationnelle du papier : essayer de ne pas imprimer de gros documents. Dans quelle proportion cette mesure est-elle mise en œuvre ?



Dans votre enquête, n'oubliez pas de laisser des questions ouvertes, les réponses vous apporteront de nouvelles idées et suggestions de la part des employés. Les suggestions provenant du personnel, une fois mises en œuvre, sont souvent plus adaptées à la réalité de l'entreprise. Elles sont susceptibles d'être mieux acceptées par le personnel que les décisions top-down de la direction. La prise en compte de ces suggestions permettra d'améliorer les performances du système de gestion environnemental.

## II. Fixer des objectifs et définir le contenu du plan d'action

**World Café : Faites en sorte que beaucoup de collaborateurs discutent de différents sujets lors de petites tables rondes !**

Comment pouvez-vous agir tout en impliquant les employés une fois que l'analyse environnementale initiale est terminée ? Le "World Café" est une technique d'animation qui permet de grands groupes de collaborateurs de discuter de différents sujets dans un laps de temps relativement court.



Vous pouvez commencer votre "World Café" par une présentation de l'analyse environnementale :

- Résultats du sondage
- Quelques chiffres sur l'empreinte environnementale de votre entreprise
- Photos et enregistrements de mauvaises pratiques environnementales

Les employés peuvent ensuite se diviser en groupes de cinq à six personnes, chacun discutant pendant 15 à 20 minutes d'actions concrètes liées à un sujet spécifique (production de déchets, mobilité, consommation de papier, politique d'achat, etc.). Après ce temps de discussion, chaque groupe passe à la table suivante et continue à discuter des actions concrètes pour le thème suivant, et ainsi de suite. Les tours suivants peuvent alors être de plus en plus courts au fur et à mesure que les plans d'action se remplissent. Une fois qu'une douzaine d'actions ont été proposées, chaque participant peut classer par ordre de priorité les cinq actions les plus pertinentes et les plus urgentes à mettre en œuvre de son point de vue.

Figure 3 – Une réunion d'une Green Team se terminant par la sélection de 10 idées d'amélioration pour chaque thème environnemental



**L'outil "Cartes d'identité environnementale" pour communiquer sur ces responsabilités**

Une fois les rôles et responsabilités établis, ils peuvent être rassemblés par fonction et présentés aux personnes concernées : procédures de passation de marchés pour le service des achats, procédures de contrôle interne pour la direction, formations pour le département des ressources humaines, etc. L'objectif des cartes d'identité environnementale est de communiquer les différentes tâches que les personnes de votre organisation doivent accomplir afin de maintenir le bon fonctionnement du système de gestion environnementale.

N'oubliez pas d'inclure la direction dans le processus de validation et de vous assurer que tout le monde est d'accord avec ce qui a été proposé.

**III. Définir les rôles et les responsabilités des employés**

En vertu des nouvelles exigences du règlement EMAS, les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis et communiqués.

**L'outil "Responsabilités environnementales" pour clarifier les rôles et les responsabilités**

Des outils EMAS ont été développés pour soutenir la mise en œuvre d'EMAS. L'outil 3 « Responsabilités environnementales » vous aide à déterminer les personnes de votre organisation qui sont importantes dans la mise en œuvre de votre système de management environnemental, par le biais de la matrice RACIS (Responsible, Accountable, Consulted, Inform, Support). Cet exercice peut être réalisé dans le cadre d'un atelier de la Green Team en une heure et demie environ, avec de petits groupes de trois à quatre collaborateurs travaillant chacun sur une partie de la matrice.

La Green Team est maintenant prête à étudier la faisabilité de chacune des actions prioritaires et à les inclure dans le plan d'action EMAS.

Figure 4 - Exemple de carte d'identité environnementale : Outil créé par 21 Solutions pour EMAS, adapté directement du règlement et de l'outil 3 mentionné ci-dessus

**Carte d'identité EMAS – Directeur RH et Finances**

<p style="text-align: center;">PHOTO</p> <p><b>Nom :</b> John Mc Gill</p> <p><b>Fonction :</b> Directeur RH et Finances</p>	<p><b>Objectifs environnementaux du service :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteindre les objectifs du SME</li> </ul> <p><b>Je suis en charge de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nommer un (des) représentant(s) spécifique(s) de la direction qui, indépendamment de leurs autres responsabilités, auront les rôles, responsabilités et pouvoirs définis afin de mettre en œuvre un SME conforme au règlement EMAS et rendront compte à la direction sur les performances du SME.</li> <li>- Veiller à ce que le comité de pilotage EMAS établisse des objectifs et des plans d'action environnementaux</li> <li>- Veiller à ce que la Green Team, soutenue par le coordinateur environnemental, implique les employés par le biais de groupes de travail conjoints</li> <li>- Veiller à ce que les différents responsables de processus établissent des critères de fonctionnement et contrôlent les installations, les équipements et processus opérationnels (Impression, tri des déchets,...)</li> <li>- Veiller à ce que le responsable de la sécurité et le chef d'équipe du site se préparent aux situations d'urgence.</li> </ul>	<p><b>Je suis responsable de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir l'orientation générale du SME (résultats prévus), avec le soutien de la Green team du comité de pilotage EMAS</li> <li>- Mettre à disposition les ressources humaines et financières pour la mise en œuvre et le suivi du SME</li> </ul> <p><b>Je soutiens :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le service Achats dans la définition et la communication des instructions environnementales aux sous-traitants et fournisseurs</li> </ul>
---	--	---

Figure 5 - Exemple de cartes d'identification environnementale internes sur les casiers des employés - MCA recycling (Belgique)



#### Établissement de cartes d'identité environnementale chez Martin's Hotels (Belgique)

Le personnel est le moteur des activités du groupe Martin's Hotels et chaque membre du personnel est encouragé à poser des gestes simples pour réduire l'impact environnemental quotidien de l'entreprise. Les bonnes pratiques ont été transcrites sur des cartes d'identité environnementales qui ont été remises individuellement à chaque employé. Des formations sont également dispensées régulièrement afin de maintenir à jour les connaissances et l'implication de chacun. La communication avec le personnel sur divers sujets environnementaux est assurée lors des réunions du personnel, des contrôles mensuels et des audits internes annuels, ainsi que par le biais d'un affichage ciblé, d'une boîte à suggestions et d'une adresse électronique permettant de contacter le "Comité restreint" pour toute question ou suggestion.

#### IV. Sensibiliser les employés et communiquer l'information

L'ensemble du personnel d'une organisation EMAS doit être informé des objectifs environnementaux et des pratiques recommandées dans l'entreprise. Les nouveaux arrivants devraient recevoir une formation. Les employés impliqués dans des procédures plus spécifiques (personnel ICT, personnel de nettoyage, service des achats, etc.) devraient recevoir des formations plus pointues afin de mieux remplir leurs fonctions.

##### Campagnes de sensibilisation aux questions environnementales

Les journées internationales ou européennes sont d'excellentes occasions d'organiser une campagne de sensibilisation sur un thème choisi. Elles rendent vos actions visibles et sont un moyen de créer un lien avec ce qui se passe à l'extérieur de votre entreprise. Que ce soit la Semaine Européenne de Réduction des Déchets, la

Journée de la Terre, la Journée mondiale de l'eau ou la Semaine de la mobilité, vous disposez de plus d'un thème environnemental par mois que la Green Team peut utiliser pour proposer des actions de sensibilisation du personnel : débats, projections de films, petits-déjeuners durables, concours de photos, visites de bâtiments écologiques, actions de team-building dans la nature... Vous trouverez de nombreuses idées sur les sites web dédiés à ces événements... ou peut-être dans les résultats de votre enquête auprès du personnel !

##### Les « nudges » pour engager le personnel dans différentes bonnes pratiques de manière ludique

Inspirées par la psychologie du changement et les sciences du comportement, certaines entreprises ont commencé à utiliser les « nudges »<sup>3</sup> (littéralement « coups de pouce ») pour surprendre leur public et lui inculquer une attitude positive face à un changement de comportement donné. La réalisation de films participatifs, par exemple, peut aider le personnel à mieux intégrer les bonnes pratiques.

Figure 6 - Exemple de « nudge » : une communication simple et amusante permet aux gens de mieux suivre les règles



##### Une attitude cohérente

Le changement de comportement est un processus difficile qui sera facilité par une attitude positive, bienveillante, ouverte aux nouvelles idées et dénuée de jugement. Les outils participatifs doivent également être adaptés et contextualisés à la réalité de la culture de l'entreprise.

<sup>3</sup> Selon la théorie du plaisir, le moyen le plus simple de modifier le comportement des gens est de le faire de manière ludique. Voir les vidéos ici : <https://www.youtube.com/watch?v=SByymar3bds>. Les "nudges" sont un concept

des sciences du comportement qui encouragent le renforcement positif et les suggestions indirectes afin de rendre le changement de comportement facile, rapide et presque inconscient.

### Autoriser l'échec pour stimuler le changement, à l'Agence flamande pour l'environnement (Belgique)

L'Agence flamande pour l'environnement (Vlaamse Milieumaatschappij) développe le savoir interne en organisant régulièrement des sessions de discussion et des conférences avec des experts externes. Des projets pilotes sont ensuite intégrés à l'organisation, par exemple pour appliquer le concept d'économie partagée. Ces expériences, qui ont l'autorisation d'échouer, sont une véritable source de fierté pour les employés. L'agence utilise le modèle 7E, une méthode d'organisation des actions de communication autour de 7 axes de changement : Enlighten (éclairer, informer), Enthuse (rendre les gens enthousiastes), Exemplify (montrer le bon exemple), Encourage (encourager, soutenir), Enable (permettre, faciliter), Engage (impliquer), Expérience (offrir une expérience positive). Le coordinateur EMAS a rédigé une thèse sur le thème de l'implication des employés : Gevers, K. (2016) EMAS en de VMM, studie naar implementatie, betrokkenheid en participatie (en néerlandais).

### V. Suivi et définition des actions d'amélioration

#### Des plateformes collaboratives pour soutenir le travail collectif

Grâce aux plateformes de collaboration en ligne, les employés peuvent travailler collectivement pour recueillir des données, partager de nouvelles idées et mener des actions pilotes. Les analyses et les graphiques sont accessibles à tous, ce qui rend le processus EMAS plus transparent.

#### "Live my life" : une façon originale et interactive de comprendre les responsabilités de vos collègues

La confiance est souvent identifiée comme un élément clé de la collaboration au sein d'une équipe. Voici une méthode intéressante pour instaurer la confiance entre vos équipes, ou même entre entreprises.

Pour une journée ou quelques heures, mettez-vous à la place de quelqu'un d'autre : échangez vos places avec un de vos collègues d'un autre service ou d'un autre métier ! L'occasion de comprendre concrètement son quotidien et ses contraintes. Cela vous permettra également de voir les choses sous un autre angle, et vous pourrez même identifier des éléments clés pour l'analyse environnementale et apporter des solutions concrètes aux problèmes de vos collègues. Cette méthode de team-building original et inattendu permet aussi de créer des liens plus forts entre employés et entre équipes.

Vous pouvez également utiliser une variante de cette approche : faites venir votre équipe dans une autre entreprise en organisant une visite de groupe, et les deux équipes apprendront de vos différentes manières de travailler.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Impliquer ses employés dans son système de gestion environnementale n'est pas utopique et peut avoir de nombreux impacts positifs sur l'entreprise. Nous vous invitons à tester certaines des méthodes décrites ci-dessus et à échanger vos meilleures pratiques avec les entreprises enregistrées EMAS.

Pour en savoir plus sur les méthodes de participation du personnel, les sources suivantes peuvent vous être utiles :

- Outils pour l'animation de groupes :
  - ✓ Seeds for Change (en anglais) : <https://seedsforchange.org.uk/tools.pdf>
  - ✓ Etude Learning for Sustainability (en anglais) : <http://learningforsustainability.net/facilitation/>
  - ✓ Méthode World Café (en anglais) : <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
- Nudges :
  - ✓ Livre (en anglais) : Thaler R., 2009, Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness
  - ✓ Solutions de changement de comportement (en anglais) : <https://nudgeup.biz/>
  - ✓ Livre (en français) : Sincler E., 2015, Green Nudge : Changer les comportements pour sauver la planète
- Guides pour les syndicats :
  - ✓ Les syndicats européens et le développement durable (en anglais) : <https://www.etui.org/Publications2/Guides/European-trade-unions-and-sustainable-development>
  - ✓ Lieux de travail verts (en français) : Guide à l'usage des délégués syndicaux : <https://www.etic.org/publications/green-workplaces-guide-union-representatives#.WuCrsvOFOL4>
- Nouvelles méthodes de travail :
  - ✓ Livre (en anglais) : Laloux, F., 2014, Reinventing organisations

Pour plus d'informations sur EMAS, la procédure d'enregistrement et ses avantages, nous vous invitons à consulter les sites web <http://ec.europa.eu/environment/emas/> (Europe) et <http://environnement.wallonie.be/emas/> (Wallonie)

Source : CASE STUDY – Involving employees in implementing EMAS  
PDF KH-01-18-773-EN-N ISBN 978-92-79-90219-2 doi:10.2779/658150  
© Union européenne, 2018

Traduction en français : SPW agriculture, ressources naturelles, environnement

La reproduction est autorisée, à condition que la source soit mentionnée. Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations suivantes. La politique de réutilisation des documents de la Commission européenne est régie par la décision 2011/833/UE (JO L 330 du 14.12.2011, p. 39).