



## Les employés veulent croire que la RSE consiste à faire de « bonnes actions »

Les employés pensent que les actions environnementales mises en œuvre par leur entreprise sont motivées par la volonté de « faire de bonnes actions ». Cependant, la recherche montre que la plupart des activités environnementales sont en réalité motivées par les coûts, la réglementation et la gestion des risques – dans cet ordre.

Telles sont les conclusions d'une étude menée par Gregory Berry (Central Connecticut State University) qui a interviewé 19 dirigeants et 11 parties prenantes (y compris les employés) dans 11 entreprises œuvrant au sein de l'industrie chimique. Il a étudié la différence entre les raisons motivant les actions environnementales de l'entreprise aux yeux des employés et les motivations réelles des dirigeants.

Les dirigeants interviewés par Berry ont admis que la majorité de leurs actions environnementales – initiatives de RSE telles que réduire la pollution – étaient motivées par trois choses : 1) la possibilité de réaliser des économies de coûts; 2) la réglementation externe imposée à l'entreprise ou à l'industrie et 3) la volonté d'atténuer les risques. Cependant, les employés préféraient croire que leur entreprise avait décidé de réduire les émissions par devoir moral.

« Chacun sait [qu'être responsable sur le plan environnemental] est 'la meilleure chose à faire' », a déclaré un employé qui a répondu à l'enquête. « Je ne pense pas que les raisons soient seulement économiques (...) », affirmait un autre. « Je pense qu'il s'agit également d'une question de culture, de vision, de fierté (...) »

Ces conclusions illustrent l'importance de présenter vos activités de RSE sous un jour aussi altruiste que possible – même lorsqu'elles ne le sont pas. Les employés qui pensent que les valeurs de l'entreprise concordent avec les leurs sont davantage engagés et dévoués à leur employeur. Et que cela vous plaise ou non, vos employés sont les ambassadeurs de fait de votre entreprise.

Un dirigeant a cité en exemple une entreprise qui venait d'ouvrir une nouvelle usine chimique et qui avait connu une importante éruption : « Plusieurs voisins ont commencé à questionner [...] cette personne sur [l'éruption]. Or, il n'était qu'un simple mécanicien d'instruments, un membre du personnel d'entretien, en réalité. Ce que j'ai trouvé

fascinant, c'est qu'il était suffisamment informé sur la question pour pouvoir leur en parler et leur expliquer ce qui causait ce phénomène et les rassurer sur le fait que le problème disparaîtrait lorsque l'usine atteindrait un niveau d'exploitation efficace. »

Lorsque les employés rencontrent des parties prenantes externes qui mettent en doute le rendement environnemental de leur entreprise, ils doivent suffisamment bien comprendre le problème pour pouvoir présenter des contre-arguments clairs et convaincants. Et ils doivent être convaincus du bien-fondé des intentions de l'entreprise.

Par conséquent, le défi pour les gestionnaires en développement durable consiste à présenter certaines activités environnementales mercenaires et stratégiques dans un contexte de valeurs partagées. Quelle est la meilleure façon de vous y prendre?

**Faites participer les RH.** À l'étape du recrutement, les gestionnaires devraient énoncer explicitement les valeurs de l'entreprise en matière de santé et de sécurité des employés et de gestion environnementale – et insister sur sa volonté de recruter des gens qui partagent ces mêmes valeurs.

**Faites participer l'équipe des communications.** Dans le cadre des communications internes régulières, demandez à votre équipe des communications de présenter des exemples de « bonnes actions » effectuées par l'entreprise et présentez ces initiatives à la lumière des valeurs de l'entreprise. Lorsque vous émettez une note de service interne concernant votre projet d'obtenir la certification ISO 14001 ou que vous affichez des vidéos présentant les profils de vos ambassadeurs bénévoles sur votre intranet, vous devez vous efforcer de communiquer et de présenter positivement vos activités environnementales.

**Faites participer vos employés.** Les messages et les slogans ne suffisent pas pour persuader les employés que votre entreprise effectue de « bonnes actions ». Vous devez créer des occasions de bénévolat d'entreprise ou des « équipes vertes » interfonctionnelles afin de renforcer le lien entre les actions de l'entreprise et les valeurs des employés.