

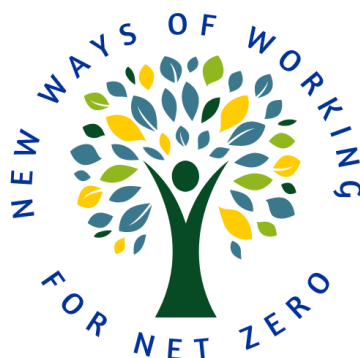


TROUSSE À OUTILS 1

DE NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER

TRAVAIL HYBRIDE: QUELLES FORMES D'HYBRIDATION ENTRE LE « TRAVAIL DE BUREAU » (TRAVAIL AU BUREAU, BUREAUX SATELLITES, ETC.) ET LE « TRAVAIL À DISTANCE » (À DOMICILE, DANS D'AUTRES LIEUX HORS BUREAU...) PEUVENT LE MIEUX CONTRIBUER À UNE IMPACT ENVIRONNEMENTAL POSITIF, ET DANS QUELLES CONDITIONS?

PROJET NWoW4NET-ZERO



TROUSSE À OUTILS 1

NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER (NWoW)

Travail hybride : quelles formes d'hybridation entre le « travail de bureau » (travail au bureau, bureaux satellites, etc.) et le « travail à distance » (à domicile, dans d'autres lieux hors bureau...) peuvent le mieux contribuer à un impact environnemental positif, et dans quelles conditions ?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qui y sont contenues.

À propos du projet

Le projet NWoW4Net-Zero vise à positionner les praticiens RH comme des acteurs clés contribuant à l'ambition de neutralité carbone de l'UE d'ici 2050. NWoW4Net-Zero vise à leur donner des leviers d'action concrets pour conduire la transition dans leur domaine d'intervention et tirer parti des nouveaux modes de travail (NWoW), des nouveaux lieux de travail et des nouveaux types d'organisations, qui émergent de l'utilisation importante de solutions numériques. L'objectif du projet est donc de développer une série de boîtes à outils pour l'action, un parcours de formation et une plateforme de partage des connaissances. Ce projet de 24 mois soutenu par Erasmus+ réunit 5 partenaires :

- **CKM - Centre de gestion des connaissances** (coordinateur, Macédoine du Nord)
- **Htag by Références** (partenaire, Belgique)
- **Tal Tech** - Tallinn University of Technology (partenaire, Estonie)
- **C&R - Conseil & Recherche** (partenaire, France)
- **PLS - Pour la Solidarité** (partenaire, Belgique)

L'UE a pour ambition d'être le premier continent à atteindre la neutralité climatique. Lancé en 2019, le Pacte Vert pour l'Europe engage les États de l'UE à réduire leurs émissions nettes de gaz à effet de serre (GES). L'objectif est de transformer fondamentalement le système économique pour que les États membres soient neutres en carbone d'ici 2050, avec un objectif intermédiaire de réduction de 55 % des émissions de GES de l'UE, par rapport à leur niveau des années 1990, d'ici à 2030. Les nouveaux modes d'organisation du travail, utilisés de manière significative par la pandémie de Covid-19, couplés aux nouvelles solutions numériques représentent une opportunité qui soutient ces objectifs.

Dans ce contexte, le projet NWoW4Net-Zero explore la contribution de trois nouvelles tendances émergentes dans la gestion des ressources humaines à l'atteinte des objectifs de neutralité carbone. Ces tendances sont les suivantes:

- **Les nouveaux modes d'organisation du travail ou les NWoW** : Quels types d'organisation et quelles pratiques de travail hybrides mettre en place pour participer à l'objectif de réduction des impacts environnementaux ?
- **La mobilité liée au travail** : Quelles solutions organisationnelles mettre en place pour réduire l'empreinte carbone des déplacements vers et depuis le lieu de travail ?
- **Le numérique durable** : Comment réduire l'empreinte carbone par une utilisation responsable des technologies numériques au travail et en télétravail ?

Résultats attendus du projet :

- Un parcours de formation présenté sous forme de trois boîtes à outils : Les nouveaux modes d'organisation du travail, la mobilité liée au travail et le numérique durable (PR1).
- Une méthodologie et un parcours de formation pour une expérience d'apprentissage personnalisée en fonction des besoins de chaque apprenant et de son organisation (PR2).
- Une méthodologie d'impact et un guide d'utilisation (PR3)
- Une plateforme de connaissances, un environnement interactif dans lequel les utilisateurs peuvent facilement apprendre et accéder à des informations et des connaissances sur les nouveaux modes de travail et sur la façon dont ils peuvent être introduits dans les organisations via la GRH (PR4).



Avant-propos

Les New Ways of Working (NWoW) recouvrent les pratiques de flexibilité spatio -temporelle – travail à distance, aménagement des espaces de travail, horaires flexibles, etc. –, les pratiques de management – autonomie, confiance, participation, etc. –, ainsi que les pratiques d'organisation du travail – (semi -) équipes autonomes, etc.

C'est plutôt dans le flex-work que l'on trouvera de tels leviers pour contribuer à la réduction des émissions de CO₂, en travaillant sur les environnements de travail.

Table des matières

À propos du projet	3
Avant-propos	4
Table des matières	5
Chapitre 1 - Parties prenantes	6
Chapitre 2 - Créer une culture de durabilité	8
Chapitre 3 - Adapter les processus RH pour contribuer à réduire les émissions de carbone	10
Chapitre 4 - Outils de soutien à la réduction des émissions	14
Chapitre 5 - Des initiatives inspirantes	19
Chapitre 6 - Recommandation pour mettre en œuvre la contribution RH au Net-zéro	20

Chapitre 1 - Les Parties prenantes

En charge de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail, le Directeur/Responsable des Ressources Humaines n'est que partiellement responsable des questions relatives aux nouvelles méthodes de travail.

Afin de contribuer à la réduction des émissions de carbone de l'entreprise, le Directeur/Responsable des Ressources Humaines doit travailler en étroite collaboration avec différentes parties prenantes, dont les principales ont été identifiées par les partenaires du projet comme suit :

1.1 PDG / Direction générale

Définir une vision

Les PDG doivent accepter le rôle de leader qu'ils jouent personnellement pour intégrer les enjeux de durabilité au sein de leur organisation. Le PDG et le comité exécutif doivent définir une vision, établir une ligne éthique et des valeurs claires, et exprimer leurs ambitions en matière de durabilité et de réduction des émissions de carbone. Quels engagements la direction est-elle prête à prendre en matière de durabilité ?

Cela aidera les cadres et les employés à faire le lien entre le développement durable et la mission de l'entreprise, puis avec leur travail quotidien.

Exemplarité / Joindre le geste à la parole

Les recherches montrent que l'exemplarité est très importante et exerce une forte influence sur l'acceptation du changement par les employés. Il est essentiel de joindre le geste à la parole et de fournir aux employés des exemples clairs de ce qui est attendu et valorisé. L'exemplarité peut être déclinée à différents niveaux.

1.2 Services généraux / Facilities

Partage des responsabilités

Ce n'est pas un hasard si l'on voit aujourd'hui de plus en plus de DRH également en charge des services généraux, dans le but d'intégrer une réflexion sur les taux d'occupation, le dimensionnement et l'optimisation des espaces, l'adaptation des technologies de chauffage, etc.

Une étroite coopération

Si les Ressources Humaines et les services généraux restent deux départements distincts, il est alors important d'établir une coopération étroite. Les services généraux peuvent contribuer à réduire la consommation d'énergie par des investissements dans

des installations à haut rendement, ou des énergies alternatives peu polluantes comme le sont les panneaux photovoltaïques par exemple. Ils peuvent gérer le chauffage en fonction des personnes présentes sur le site et/ou étudier avec les RH le regroupement des personnes sur certaines zones ou étages du site, et fermer les endroits vides.

Prospective

La prospective renvoie à l'étude des besoins immobiliers futurs, tant du côté des salariés que des entreprises : ces dernières peuvent être incitées à regrouper différents sites en un lieu plus central, ce qui implique naturellement un allongement des trajets domicile-travail.

Si l'on y ajoute un potentiel d'exode rural, ces pratiques doivent être analysées pour leur impact sur la qualité de l'air, en prenant en compte les variations de mobilité effective et la mobilité liée aux loisirs. Il est important d'analyser les tendances dans l'utilisation des tiers-lieux (qui pourraient maintenir les déplacements résiduels et permettre une meilleure répartition de l'implantation de biens immobiliers) et dans l'augmentation de la surface des logements privés : en effet, le travail à distance pourrait conduire à l'acquisition de logements plus grands pour disposer d'un lieu dédié au télétravail.

1.3 Communications

Stratégie de communication

Pour réellement changer les comportements liés à l'organisation du travail, il est important que les entreprises mettent en place une stratégie de communication et que l'effort soit déployé de manière régulière. Le message doit être martelé en permanence.

1.4 Responsable ou équipe de durabilité

Le responsable ou l'équipe de durabilité est un acteur-clé à impliquer dans les projets NWoW visant à réduire la mission carbone.

Le partage d'expérience est essentiel et l'entreprise pourrait lancer ou participer à un réseau de responsables de la durabilité dans un secteur, un parc industriel ou une zone géographique afin de partager les connaissances et les bonnes pratiques.

1.5 Syndicats _

L'élaboration d'un projet NWoW ou de travail hybride suivant une logique verticale descendante, sans impliquer les syndicats, sans d'assurer du soutien d'ambassadeurs, sans réaliser d'étude terrain, ne fonctionnera pas. Il faut aussi être prêt à revenir sur ses pas en cas d'erreur et accepter de revoir ses projets.

Chapitre 2 - Créer une culture de durabilité

2.1 La culture est la clé

Agir en faveur d'une réduction des émissions de carbone passe nécessairement par la variable culturelle. C'est par un travail sur la culture organisationnelle et managériale, ainsi que sur une utilisation plus raisonnée des déplacements et des outils informatiques, que l'on peut obtenir des changements de comportement et de consommation qui rendront le bilan plus positif pour l'environnement.

Vérifiez la cohérence de la politique environnementale de l'entreprise avec sa culture globale. Comment procéder ? En examinant les pratiques, les habitudes et les incitations déjà en place pour vérifier qu'elles ne sont pas incohérentes ou contradictoires avec la stratégie environnementale.

2.2 Se concentrer sur le bon levier

Le travail à distance n'est pas intrinsèquement "meilleur" pour l'environnement. Il existe autant de recherches abondant dans ce sens que d'études démontrant le contraire. L'entreprise, par exemple, ne va pas cesser de chauffer et d'éclairer les espaces de travail lorsque certains employés travaillent ailleurs, que ce soit chez eux ou dans un autre espace.

La consommation d'énergie de l'entreprise peut donc rester la même, mais la consommation d'énergie au domicile des travailleurs sera par conséquent plus élevée. Il y a bien sûr un effet saisonnier, qui peut varier d'un pays à l'autre - même si le chauffage peut être remplacé par la climatisation. Par ailleurs, plusieurs études montrent que les déplacements ne sont pas supprimés et qu'il y a même une tendance des employés en télétravail à se déplacer davantage, par exemple pour faire une petite course, continuer à déposer/aller chercher ses enfants à la crèche ou à l'école, les sorties pour le déjeuner, etc. Il y aurait donc des déplacements supplémentaires, mais des déplacements plus courts. En fin de comptes, on parle d'un éco-bilan "incertain".

2.3 Sensibiliser

La sensibilisation et l'éducation aux comportements sur le lieu de travail basées sur des preuves scientifiques est l'un des principaux leviers à disposition des DRH. Informer les salariés sur le coût environnemental de leurs pratiques présente un intérêt certain. L'impact est même plus grand lorsque cette sensibilisation, information ou formation est portée par une stratégie et mise en lien avec les activités, et/ou avec les ambitions de l'entreprise d'atteindre la neutralité carbone. Cela peut déclencher une multiplication des initiatives.

Habituellement, le discours sur le travail à distance/hybride est principalement lié au bien-être et à l'organisation du travail, mais moins à la durabilité. Il est important d'informer et de former également les employés sur les enjeux du changement climatique et sur l'impact que leur organisation du travail peut avoir sur les émissions de carbone. La sensibilisation doit être facilitée par une interaction et un dialogue constants.

2.4 Initier une démarche participative

Développer une démarche participative impliquant les salariés sensibles ou actifs dans le domaine du développement durable afin d'en faire des ambassadeurs et de susciter l'adhésion des autres salariés par différents moyens :

- ↳ collecte d'idées,
- ↳ partage de bonnes pratiques,
- ↳ formulation de propositions,
- ↳ etc.

Plusieurs études menées dans des pays occidentaux en 2022 ont montré que la plupart des salariés reconnaissent la valeur du travail hybride et que la flexibilité était l'un des facteurs les plus importants dans leur décision d'accepter ou non une offre d'emploi. La norme qui émerge progressivement dans les grandes entreprises est de 3 jours au bureau par semaine.

2.5 Faire attention aux tensions

Vous devez identifier les tensions qui apparaîtront lorsqu'il s'agira de poursuivre à la fois des objectifs de performance économique et de performance sociale et environnementale, tant dans les logiques de court terme - qui caractérisent les organisations aujourd'hui - que dans les logiques de plus long terme - dans lesquelles s'ancre la notion de durabilité.

Chapitre 3 - Adapter les processus RH pour contribuer à la réduction des émissions de carbone

3.1 (POLITIQUES RH)

Développer une politique de sensibilisation aux enjeux du développement durable et aux actions de l'organisation dans ce domaine à plusieurs stades : onboarding, formation continue...



Mener une étude transversale qui implique les NWoW, le bien-être et les enjeux du développement durable



Assurer la cohérence de toutes les politiques RH avec les objectifs de réduction des émissions de carbone

3.2 RECRUTEMENT

Évaluer la conscience et les valeurs des candidats en matière de développement durable et leur compatibilité avec les ambitions et les objectifs de l'organisation



Lors du recrutement, par exemple, allons-nous regarder l'empreinte carbone des candidats ? Allons-nous évaluer si leurs comportements sont en adéquation avec les ambitions de notre organisation ?

Les enjeux liés au climat constituent un formidable levier d'attractivité pour les candidats en quête de sens et de motivation pour les salariés déjà engagés sur la question.

Cependant, ce sont de plus en plus les candidats et les travailleurs qui posent ces questions : quelle est l'offre de mobilité de l'entreprise, existe-t-il une politique de travail à distance, quelles sont les initiatives en faveur du développement durable, etc. Si l'entreprise n'a pas de politique claire, elle sera condamnée à l'improvisation et aux réponses au cas par cas, ce qui risque de ne pas attirer les candidats prometteurs.

3.3 FORMATION

Expliquer pourquoi la transformation durable est un enjeu pour les entreprises et les salariés

Le premier défi consiste à comprendre les enjeux, en commençant par la science : ce que disent les scientifiques sur le changement climatique, les ressources naturelles, la biodiversité et l'impact sur nos vies - communautés, entreprises, individus.

Le deuxième défi est celui de l'action : la transformation durable touche tous les métiers. Métier par métier, il faut comprendre quels en sont les aspects concernés, puis établir une feuille de route pour l'action grâce à des formations spécifiques, selon que l'on travaille dans les achats, l'informatique, le juridique, la finance, le marketing, les RH, etc.

Former le manager à gérer l'engagement des salariés : comment réagir lorsque, par exemple, le meilleur vendeur d'une équipe, en partance pour un séminaire, rappelle qu'il ne prend plus l'avion ?

Introduire dans les bibliothèques de compétences les dimensions écologiques

Anticiper les besoins en compétences de demain: quelles seront les compétences du nouveau comptable, du nouvel informaticien, du nouvel acheteur, du nouveau RH, etc. dans le cadre d'une transformation durable ?

Intégrer le critère écologique dans le choix des prestataires, notamment pour la formation. Il est toujours possible d'informer et d'interpeller les prestataires sur ce critère de choix afin de les inciter à agir de leur côté.

3.4 GESTION ET ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Les entreprises fixent de plus en plus d'objectifs de développement durable, qui doivent être mis en œuvre dans les services et les équipes pour être atteints. Il est donc important d'évaluer ce que les managers font, avec leurs équipes, pour atteindre ces objectifs.

Il devient crucial d'intégrer les enjeux du développement durable dans les objectifs annuels des salariés et dans leur plan de développement des compétences.

Très peu d'entreprises à ce jour traduisent ces objectifs de durabilité en indicateurs de performance. Quand elles le font, elles se réfèrent généralement aux 17 objectifs de développement durable des Nations Unies, mais il faut que ce soit beaucoup plus concret que cela.

Ces objectifs peuvent transparaître jusque dans les comportements quotidiens : prendre en compte l'aspect du développement durable lors de l'organisation d'une réunion, d'une fête d'entreprise, d'une offre de formation, d'un choix de voyage, etc.

3.5 RÉMUNÉRATION

Il existe une possibilité d'inclure des critères liés au développement durable dans le choix des avantages qui composent le package salarial ou dans la rémunération des dirigeants, des managers et même de tous les employés. Si les employés atteignent leurs résultats, mais au détriment de l'environnement, la prime sera-t-elle remise en question ?

Encouragez et appréciez les comportements écologiques.

3.6 FLEXIBILITÉ DE TRAVAIL

Proposez des lieux de travail alternatifs aussi proches que possible du lieu de résidence des employés (tiers-lieux, espaces de coworking, etc.).

3.7 COMMUNICATION



Communiquez de manière régulière plutôt que de manière ponctuelle. Une communication annuelle sur le sujet ne suffira pas, par exemple, si vous voulez que vos employés adhèrent et s'impliquent.



Soyez authentique et transparent, notamment sur les progrès qui restent à faire. Votre discours doit être aligné sur la réalité de la trajectoire climatique de l'entreprise, sinon il ne sera pas bien accueilli par vos employés.



Ciblez vos communications sur des sujets spécifiques. Par exemple : "boîte à outils pour agir au niveau de l'entreprise pour la transition écologique" ; "comment investir son épargne salariale dans des fonds au service de l'environnement" ; etc.



Diversifiez les formats (mémo, vidéo, podcast, présentation, etc.) et les canaux utilisés (email, intranet, réseau social d'entreprise, road show, etc.) **afin de maximiser la portée de vos messages.**

Chapitre 4 - Réduire les émissions de gaz à effet de serre

4.1 Mettre en place un groupe de travail ou une équipe d'ambassadeurs sur le sujet de la durabilité.

4.2. Réaliser un audit sur les pratiques de consommation au sein de l'entreprise

Quelques exemples d'actions ci-dessous

(source : www.sustainablebusinessstoolkit.com)



Éliminez les gobelets à usage unique et remplacez-les par des bouteilles ou des thermos réutilisables : les gobelets à usage unique sont nuisibles à l'environnement. Les gobelets en plastique et en polystyrène ne sont pas biodégradables et peuvent passer des années dans les décharges ou se retrouver dans les océans et les rivières. Si l'abandon total des gobelets à usage unique est trop difficile, envisagez d'utiliser des gobelets écologiques recyclables à la place.



Instaurez une politique BYORB (Bring Your Own Reusable Bottle).



Utilisez du papier d'impression recyclé. Grâce à la technologie d'aujourd'hui, on ne voit plus la différence entre le papier standard et recyclé.



Imprimez en recto-verso : assurez-vous que votre ordinateur et votre imprimante soient automatiquement configurés pour cela. L'impression recto-verso peut réduire vos déchets de papier de 10 à 40 %.



Lorsque cela est possible, n'utilisez pas de papier.



Servez-vous de stylos recyclés et biodégradables, plutôt que de jeter des stylos en plastique.



Diminuez la luminosité de votre écran d'ordinateur. Selon un professeur de l'Université de Harvard, passer la luminosité de votre écran d'ordinateur de 100 % à 70 % peut permettre d'économiser jusqu'à 20 % de l'énergie de l'écran. La plupart des gens ne remarqueront pas la différence en faisant ce réglage, c'est donc une idée verte rapide et facile à mettre en place.



Éteignez votre écran d'ordinateur la nuit pour économiser de l'énergie



Mettez en place des marches de ramassage des déchets.

Celles-ci permettent aux employés de prendre du recul et d'identifier les sources de gaspillage au sein de l'entreprise. C'est une façon ludique de faire participer tout le monde et de stimuler des idées pour réduire l'impact de votre entreprise sur l'environnement. Les marches de ramassage des déchets ne nécessitent pas de fonds, de ressources ou de tierces parties supplémentaires. Elles tirent parti de la contribution de chaque collaborateur pour apporter des améliorations au fonctionnement de l'entreprise.



Débarrassez-vous des poubelles individuelles dans les bureaux et remplacez-les par des poubelles centrales. Vous augmenterez ainsi votre taux de recyclage et réduirez les déchets.



Achetez du café écologique et d'origine responsable.



Optimisez l'utilisation de la lumière naturelle. Évitez d'allumer les ampoules pendant la journée en gardant les rideaux, les stores et les volets ouverts.



Investissez dans un éclairage à basse consommation d'énergie, qui permet d'économiser de l'électricité et de l'argent. Il existe des lampes à haut rendement énergétique de toutes formes et de toutes tailles. Il y en a pour tous les besoins et tous les budgets !



Investissez dans des prises intelligentes. Ces prises permettent d'éteindre automatiquement les lumières, les ventilateurs et les appareils. La plupart des prises intelligentes vous permettent de contrôler vos appareils de n'importe où grâce à une application sur votre téléphone.



Réglez votre thermostat de 2 degrés vers le haut en été et de 2 degrés vers le bas en l'hiver. Vous pouvez aussi utiliser un thermostat économe en énergie qui conserve lui-même l'énergie.



Encouragez les économies d'eau avec des conseils et des instructions dans les salles de bains. Essayez d'utiliser des designs créatifs pour que le message reste positif



Choisissez la réparation plutôt que le remplacement.



Organisez des concours écologiques avec votre équipe.

Conseil : La meilleure façon d'atteindre vos objectifs environnementaux est de procéder par petits pas plutôt que par des changements radicaux. Plutôt que d'intégrer de grands changements qui risquent d'accabler une partie de votre personnel, concentrez-vous sur une petite transformation dans chaque secteur de votre lieu de travail.

4.3. Réaliser le bilan carbone de la politique de télétravail de l'organisation

Une enquête menée par Reuters auprès de vingt grandes entreprises ayant une politique de télétravail a révélé que seule la moitié d'entre elles avaient tenté d'estimer les émissions associées au travail à distance, et qu'un nombre encore plus faible avait tenté d'atténuer ou de compenser cet impact. Même une entreprise comme Microsoft, qui a adopté un programme de développement durable très avancé et a commencé à estimer les effets du télétravail dès 2020, est encore en expérimentation pour tenter de maîtriser l'impact carbone de ses travailleurs hors site.

" Les calculs de l'impact carbone du travail à distance nécessitent de s'appuyer sur des données comme l'utilisation de l'électricité au sein de chaque foyer, et auxquelles nous n'avons pas accès. Mais nous nous penchons sur la question au fur et à mesure que nous adoptons le travail hybride, en intégrant également l'impact potentiel de l'utilisation des appareils, du *cloud* et des appels vidéo via Teams."

Michelle Lancaster, chef du personnel de Microsoft pour le développement durable, a déclaré à Staffing.com.

Source : [Staffing.com](https://www.staffing.com)

4.4 Indicateurs de consommation d'énergie

Il existe des outils de mesure, qui se heurtent toutefois à plusieurs difficultés. La première est que la mesure est basée sur ce que consomme un seul site. Or, les entreprises ont souvent plusieurs sites dans des zones géographiques très variées, présentant des caractéristiques très différentes. La seconde est la nécessité de prendre en compte tout un écosystème, y compris les travailleurs et les fournisseurs. Les intégrer au calcul, et avoir un impact sur eux est beaucoup plus complexe .

4.5 Planifier le travail hybride

Il est nécessaire d'adopter une politique qui tienne compte des impacts globaux sur les déplacements et l'environnement (par exemple, éviter le travail à distance les lundis et vendredis, pourtant mis en œuvre par la plupart des entreprises).

Le modèle proposé par David Autissier peut être intéressant à cet égard. Il invite à s'interroger sur les modes de travail à envisager en termes de travail en présentiel et à distance à travers les notions de "Build" et de "Run" empruntées aux méthodes agiles. Le travail à distance fonctionne bien pour le Run (c'est-à-dire dans les activités routinières) mais est moins adapté pour le Build (soient toutes les activités qui impliquent un investissement dans le long terme, comme les nouveaux projets par exemple). En d'autres termes, il est possible de gérer à distance les activités courantes, mais moins celles qui nécessitent des interactions, des échanges, de la confiance et de l'intelligence collective. Dans ce cas, le face-à-face sera probablement préférable.

Sur cette base, le DRH peut inciter les managers à réfléchir avec leurs équipes sur les moments où il est important que tout le monde soit là, ensemble, et dans quel but ; et sur les moments où l'on peut mener certaines activités en ligne. Par exemple, une réunion de suivi opérationnel d'un projet sera plus efficace si elle est menée en ligne, alors qu'il est préférable d'accueillir un nouveau collaborateur en personne. Un critère de mesure d'impact carbone peut ensuite être ajouté à cette réflexion. Cela peut conduire à regrouper des tâches, et à créer un pôle de travail à distance et un pôle de travail en présentiel, en tenant compte de tous les paramètres : le nombre de personnes concernées, les distances qu'elles auront à parcourir, les modes de transport utilisés, le taux d'occupation des bureaux, l'impact en termes d'utilisation du numérique, etc.

L'idée n'est pas d'avoir une approche mathématique, mais plutôt opportuniste : si une réunion de groupe peut avoir un meilleur résultat que ce qui serait obtenu à distance, malgré un coût environnemental plus élevé, il est probablement toujours pertinent de la mener en présentiel. Ce sera une question de choix. L'intérêt sera de pouvoir se donner les moyens de décider en prenant en compte en permanence les différents paramètres de l'organisation du travail.

4.6 La fresque du climat

En seulement 3 heures, la fresque du climat enseigne les fondamentaux du changement climatique et donne des moyens d'agir. En s'appuyant sur l'intelligence collective, la fresque permet aux participants de s'approprier le sujet. La méthodologie utilisée permet à chacun de participer et de trouver sa place dans l'exercice. En reliant les causes et les effets du changement climatique, les participants sont capables de prendre du recul et de comprendre la nature systémique des défis auxquels ils font face.

Plus d'informations : <https://climatefresk.org/>

Chapitre 5 - Les initiatives inspirantes

5.1. Intégrer l'empreinte carbone des individus (i.e. les travailleurs à distance) dans le calcul de l'empreinte carbone de l'entreprise.

5.2. Réduire le nombre de mètres carrés associés aux projets de relocalisation et aux nouvelles technologies de chauffage, ou de refroidissement du bâtiment.

5.3. Fermer le siège social un jour par semaine. Proposer des solutions alternatives pour ceux qui ne sont pas intéressés par le télétravail en laissant ouvertes par exemple des agences réparties sur le territoire.

Exemple : Depuis mai 2022, la compagnie d'assurance belge Ethias ferme ses bureaux nationaux (situés à Liège et Hasselt) un jour par semaine, et invite ses employés à travailler à domicile. Elle autorise également le télétravail jusqu'à 3 jours par semaine, soit 60% du temps de travail. Cette mesure, innovante sur le marché belge, permet à Ethias de réduire sa dépendance aux énergies fossiles. Elle vient s'ajouter aux nombreuses initiatives déployées ces dernières années qui ont permis à Ethias de réduire d'un tiers son empreinte carbone, avec quatre ans d'avance sur son ambition initiale. Si l'évolution vers plus de télétravail répond au souhait de la grande majorité des employés, ceux qui ne le souhaitent pas ont toujours la possibilité d'effectuer leur journée de travail dans certains autres bâtiments. "Avant de rationaliser l'accès à ses bâtiments, Ethias a pris du recul et a évalué plusieurs scénarios pour s'assurer qu'ils étaient bénéfiques à la fois pour les employés et pour l'environnement. Selon les données de CO2Logic, le gain écologique du télétravail est positif dès que le trajet travail-domicile est supérieur à 2km, ce qui est le cas pour plus de 90% de nos employés".

5.4. Développer une application permettant aux employés de sélectionner le bureau qu'ils occuperont avant de venir travailler.

5.5. Proposer aux employeurs d'investir, grâce à une rémunération défiscalisée, dans des solutions permettant de réduire l'empreinte carbone sur le lieu de travail de l'employé.

On pourrait imaginer de convertir une partie de la rémunération, qui est aujourd'hui imposable, pour compenser la facture d'une installation géothermique, d'un panneau solaire ou d'un système de récupération d'eau au sein de l'entreprise ou au domicile de l'employé.

5.6. Utiliser la gamification pour sensibiliser

Par exemple, le jeu "Power Ranger" vise à mobiliser les employés sur la réduction de la consommation d'énergie.

5.7 Offrir un conseil personnalisé

Chaque situation étant singulière, il est nécessaire de pouvoir proposer une aide individualisée (pour discuter de ses pratiques de mobilités, ou des bons gestes à adopter chez soi), et d'offrir une petite incitation financière.

Chapitre 6 - Recommandations pour les directeurs des ressources humaines

6.1. Réorganiser les espaces de travail pour qu'ils consomment moins d'énergie.

Cela peut se faire de plusieurs manières, comme revoir le choix des équipements et de l'alimentation, la régulation de l'éclairage, le type de matériaux utilisés pour les vitrages, améliorer l'isolation thermique, mettre en place des systèmes de chauffage permettant une utilisation plus ciblée, etc.

6.2. Adapter son organisation en fonction des activités et des usages.

Il s'agit de réfléchir en amont à l'organisation du travail et aux types d'activités à réaliser. Par exemple, assurer la planification des pratiques de télétravail pour pouvoir anticiper la présence ou non de personnes.

6.3. Éviter les solutions toutes faites.

Ce qui peut être bénéfique pour une entreprise peut l'être beaucoup moins au niveau d'un centre urbain - par exemple, si ce dernier décline ou se vide en raison de la désertion de ses travailleurs... De même, toutes les personnes qui travaillent à distance ne sont pas égales : certaines disposent d'un espace de travail dédié et d'autres non. Le coût de l'énergie, le mode et la durée du déplacement, s'avèrent également être des variables importantes dans le choix du lieu de travail.

6.4. Les bonnes idées viennent souvent du personnel.

L'approche bottom-up peut avoir un réel impact. Toutefois, le défi consiste à maintenir une approche cohérente. Si l'approche participative est isolée et ne s'inscrit pas dans une stratégie plus large, ou si les KPI de performance et financiers ne sont pas pris en compte, l'approche ne sera pas crédible. Attention au greenwashing !

6.5. Fermer les bureaux certains jours de la semaine pour économiser l'énergie.

6.6. Combiner le travail à distance, le flex-office et la réduction de l'espace de travail

Une étude de l'ADEME (France) montre que si l'on prend en compte les réductions immobilières que le télétravail entraîne lorsqu'il est couplé au flex office (pratique consistant à ne pas avoir de bureau dédié sur le lieu de travail), le bilan environnemental global du télétravail s'améliore de manière significative de 52% par jour de télétravail par semaine (soit -234kg eqCO2/an pour chaque jour de télétravail supplémentaire par semaine). Les bénéfices environnementaux du flex office pourraient dépasser les bénéfices de la mobilité optimisée.

6.7. Décourager le travail à domicile à temps partiel.

Le télétravail à temps partiel entraîne un bilan environnemental significativement négatif pour l'entreprise.

6.8. Encourager le recrutement de salariés dont le domicile est proche du lieu de travail.

6.9. Télétravail : attention !

Une étude de l'ADEME (France) montre que le travail à distance permet de réduire la consommation liée à l'usage des bureaux par l'entreprise (papier, encre, fournitures, gobelets, décoration, vidéoprojecteurs, etc). Cependant, certaines de ces réductions sont répercutées sur l'employé. Ceci est particulièrement vrai pour la consommation d'énergie à domicile . L'étude estime que la consommation d'énergie faite à domicile pendant la journée de télétravail augmenterait mécaniquement : +20,7 kg eqCO2/an pour une journée de télétravail par semaine pour le télétravailleur.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

NWoW4Net-Zero project is co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.