



METTRE EN PLACE UNE « GREENTEAM » EN ENTREPRISE

Conseils pour passer à l'action

Août 2025



Avant-propos

L'entreprise qui souhaite améliorer sa gestion environnementale, ou plus globalement s'inscrire dans une démarche de durabilité, ne pourra réussir sans l'implication et l'engagement de ses collaborateurs. En effet, lorsqu'il s'agit de mettre en place des actions environnementales, sociales ou de gouvernance, une personne seule ne peut en porter l'entière responsabilité. Les membres du personnel doivent contribuer à cette démarche d'amélioration et, pour ce faire, doivent y être associés le plus en amont possible.

La pratique nous montre que la constitution d'un groupe de travail interne, une « **Greenteam** », peut favoriser une dynamique positive au sein de l'entreprise et représente l'un des meilleurs moyens d'obtenir des résultats concrets. Créer et animer une « **Greenteam** » n'est pas toujours simple. Cela ne s'improvise pas et quelques règles de base sont à suivre pour utiliser son potentiel de manière adéquate.

Basé sur l'expérience de terrain de la Cellule Environnement et de la Cellule Développement Durable d'AKT for Wallonia, ce document a pour objectif de vous apporter les éléments essentiels au bon fonctionnement d'une « **Greenteam** » au sein de votre entreprise, que ce soit pour sa constitution ou sa pérennisation. Vous y trouverez également des témoignages d'entreprises et des exemples d'outils pour approfondir la démarche.



Une « **Greenteam** », en quoi ça consiste ?

Il s'agit d'un groupe de travail interne à l'entreprise impliquant directement ses collaborateurs dans l'identification et la gestion de ses enjeux de durabilité. Il permet également d'amener et d'inciter les collaborateurs à adopter volontairement et de façon durable des attitudes et gestes responsables.



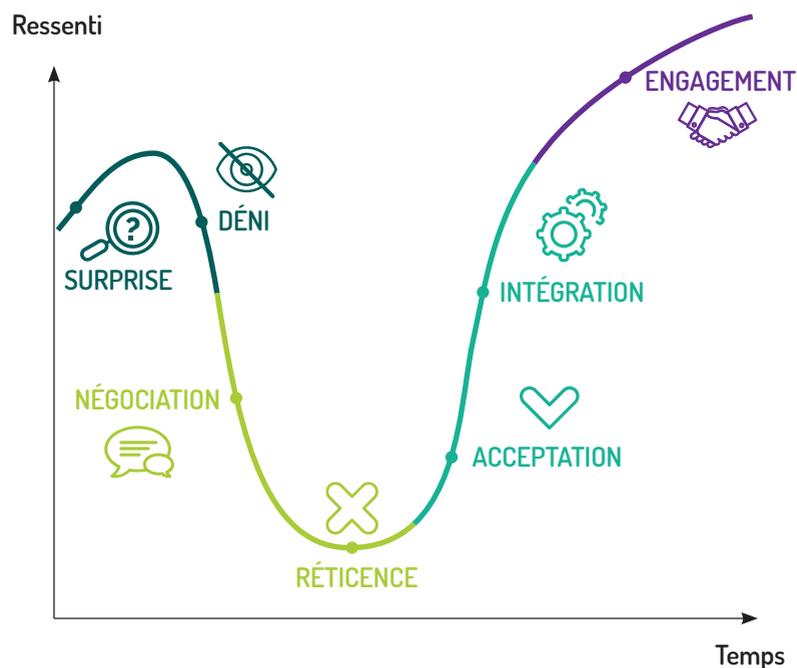
Cette approche collaborative facilite :

- la mise en place d'actions concrètes visant à réduire les impacts de l'entreprise sur l'environnement et la société selon différentes échelles de temps (court, moyen et long-terme) ;
- les changements de comportement des collaborateurs ;
- le déploiement d'une communication active en interne mais aussi vers les parties prenantes de l'entreprise afin d'amplifier les effets de la démarche engagée.

La conduite du changement : un processus émotionnel

La création d'une **Greenteam** induit la mise en place d'actions qui débouchent sur des évolutions de nature différente au sein de votre entreprise. Celles-ci peuvent susciter des émotions variées chez les collaborateurs : enthousiasme, peur, résistance ou encore incertitude.

Ce processus émotionnel peut être illustré par la « courbe du changement ». En effet, face à celui-ci, les collaborateurs passent par différentes phases, allant du choc initial à l'acceptation et l'engagement. Pour assurer le succès d'une **Greenteam**, il est important d'identifier où se situent les collaborateurs sur cette courbe et d'adapter la communication et le soutien en conséquence.



INFORMER > **GUIDER** > **ENCOURAGER** > **RECONNAITRE**

Afin de favoriser l'engagement des collaborateurs et de minimiser leur résistance au changement, l'entreprise peut mettre en place les stratégies suivantes :

- Face à la surprise et au déni : **INFORMER** pour rassurer et donner du sens au changement en communiquant de manière transparente et régulière.
 - Organiser des réunions d'information, fournir des supports pédagogiques (guides, vidéos, témoignages) et éviter la désinformation.
- Face à la négociation et à la réticence : **GUIDER** pour accompagner dans la réflexion et répondre aux questionnements.
 - Mettre en place des espaces d'échanges, proposer des formations ainsi qu'un soutien personnalisé aux plus réticents.
- Face à l'acceptation et à l'intégration : **ENCOURAGER** pour renforcer la motivation et l'implication.
 - Valoriser les comportements positifs, donner du feedback constructif, organiser des initiatives participatives, recueillir les avis et suggestions, et identifier des ambassadeurs du changement.
- Face à l'engagement : **RECONNAITRE** pour pérenniser les nouvelles pratiques et renforcer l'engagement.
 - Récompenser les efforts, instaurer des retours d'expérience et assurer un suivi à long terme.

”

Ils l'ont dit...

Il ne faut pas vouloir tout changer en peu de temps dans votre entreprise. Faire évoluer les mentalités se fait progressivement. Soyez patients, et essayez de ne pas entamer trop d'actions différentes simultanément.

Arnaud Van Cutsem – Expansion
(Marketing & communication, Namur).

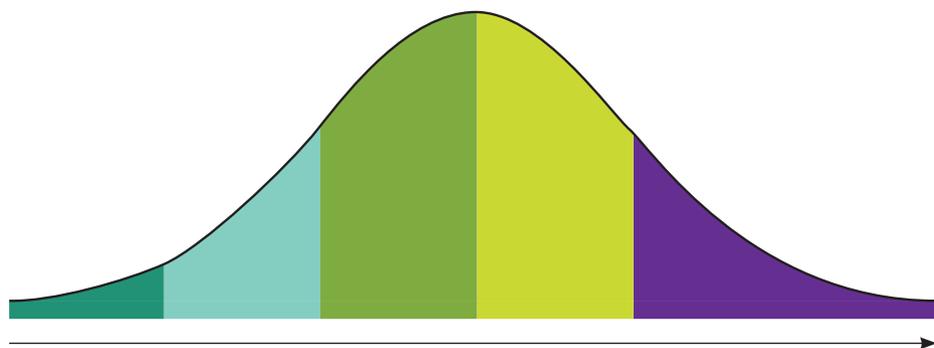
”



La mobilisation du personnel : un engagement progressif

L'engagement d'une majorité de collaborateurs est essentiel pour assurer le succès d'une démarche de durabilité. Il est donc primordial de créer un environnement inclusif où chacun se sent concerné et peut contribuer à son niveau.

Pour mieux comprendre la mobilisation progressive des collaborateurs autour de la Greenteam, on peut établir un parallèle avec la théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers. Cette approche permet non seulement de visualiser les différents profils de collaborateurs, mais aussi d'adapter la stratégie de mobilisation en conséquence.



■ Novateurs 2,5% ■ Premiers adoptants 13,5% ■ Majorité précoce 34% ■ Majorité tardive 34% ■ Retardataires 16%

1 Novateurs

Ce sont les premiers moteurs du changement, dans notre cas ceux qui ont une forte sensibilité au développement durable et qui sont prêts à tester de nouvelles idées. Ils doivent être impliqués dès le début pour donner l'impulsion nécessaire et expérimenter des actions pilotes.

2 Premiers adoptants

Ce sont des leaders d'opinion au sein de l'entreprise, des influenceurs naturels qui peuvent convaincre les autres. Ils jouent un rôle clé en relayant les initiatives et en inspirant leurs collègues grâce à leur crédibilité.

3 Majorité précoce

Ce groupe comprend des collaborateurs réceptifs mais qui attendent de voir les premiers résultats avant de s'engager pleinement. Il est essentiel de leur fournir des exemples concrets de succès pour faciliter leur adhésion.

4 Majorité tardive

Ce sont des employés plus sceptiques qui ne rejoindront l'initiative que lorsque celle-ci sera largement acceptée. Leur engagement dépendra de la preuve tangible des bénéfices et d'une communication adaptée.

5 Retardataires

Ce groupe est plus résistant au changement. Il faudra faire preuve de patience et leur démontrer progressivement l'intérêt et la nécessité d'adopter des pratiques durables.

La Greenteam, souvent initiée par les « novateurs » et les « premiers adoptants », joue un rôle clé dans la mobilisation des collaborateurs, car elle entraîne progressivement les autres groupes vers l'engagement.

Même si tous les collaborateurs ne seront pas mobilisés, chaque pas compte. L'essentiel est de créer une dynamique collective capable d'entraîner le plus grand nombre.

”

Ils l'ont dit...

Quand on lance une Greenteam, il faut être conscient qu'il y aura des résistances de la part de certains collaborateurs. Cela ne doit cependant pas vous freiner dans votre élan : il faut oser et surtout continuer à avancer en gardant à l'esprit que beaucoup se réjouissent de voir les choses évoluer, même s'ils s'expriment moins fort que ceux qui s'y opposent.

Daphné Stassen -AGC
(production de verre plat,
Louvain-la-Neuve)

”



Les grandes étapes

SE LANCER

- 1**  **Initier et légitimer**
Pour débiter une démarche connue de tous
- 2**  **Définir et cadrer**
Pour établir les conditions générales de la Greenteam
- 3**  **Mobiliser et recruter**
Pour constituer une équipe diversifiée et motivée

PASSER À L'ACTION

- 4**  **Échanger et diagnostiquer**
Pour définir les aspects de l'entreprise à améliorer
- 5**  **Planifier et agir**
Pour fixer des objectifs réalistes à court et long-terme et passer à l'action

ENTREtenir LA DYNAMIQUE

- 6**  **Informier et pérenniser**
Pour faire (re)connaître les actions et les résultats



SE LANCER

1 Initier et légitimer

Définir la vision et les missions :

Rédiger une charte qui cadre les missions, les objectifs concrets et la vision à long terme pour donner une direction claire à la Greenteam. La vision et les missions doivent idéalement s'aligner sur la culture de votre entreprise.

Obtenir le soutien de la direction :

Un soutien constant et affiché de la part de la direction permet de renforcer le caractère officiel de la Greenteam, de motiver le personnel à se mobiliser et de donner plus de poids aux actions entreprises.

Informier sur la volonté de créer une Greenteam :

En plus d'objectiver les raisons pour lesquelles une Greenteam pourrait être bénéfique au sein de votre entreprise, cette communication auprès du personnel permet de susciter leur attention, voire leur adhésion.

2 Définir et cadrer

Déterminer les ressources nécessaires :

Prévoir des soutiens financiers et matériels adéquats et allouer suffisamment de temps à la Greenteam pour qu'elle puisse mettre en place ses projets, mais aussi convenir des limites de son champ d'action.

Établir un calendrier des réunions :

Structurer les rencontres de la Greenteam en planifiant les réunions au préalable. Ces réunions peuvent être hebdomadaires ou mensuelles, en personne, virtuelles ou hybrides en fonction de la culture de l'organisation et des habitudes du milieu de travail. Fixer des réunions trop fréquentes risque de sur-solliciter les membres, tandis que des réunions trop peu régulières peuvent entraver la dynamique du collectif.

”

Ils l'ont dit...

” Pour mener à bien une Greenteam, il faut d'abord dégager du temps. Nous nous réunissons une heure par mois sur notre temps de travail, ce qui n'est pas négligeable. Il faut également fixer clairement les objectifs de la Greenteam et le cadre dans lequel elle peut évoluer.

Bruno Flandre - Delhez (travail du métal, Thimister) ”

3 Mobiliser et recruter :



Identifier et nommer un référent :

Désigner une personne en charge de la coordination de la Greenteam, si possible avec une expérience en gestion de projets, afin de veiller au bon déroulement et à la pérennisation de ses activités.

Nommez éventuellement un responsable "communication" afin de communiquer autour des actions de la Greenteam.

”

Ils l'ont dit...

Avoir une personne référente en charge de l'accompagnement, du suivi et de l'animation de la Greenteam est primordial. Elle permet d'entretenir la dynamique du groupe ainsi que la motivation des membres.

Marie-France Gillard – CSPO (hôpital, Ottignies)

”

Recruter des membres pertinents et motivés :

La Greenteam doit être représentative de votre entreprise, tant par sa taille que par la diversité de profils retrouvés. Veillez à ce que les différents départements et niveaux hiérarchiques de l'entreprise soient représentés (RH, production, finance, marketing, etc) et recrutez des ambassadeurs volontaires parmi les collaborateurs.

”

Ils l'ont dit...

Avant de créer notre Greenteam, nous avons fait un sondage auprès de nos collaborateurs. Nous les avons interrogés sur leur rapport à l'environnement et sur comment ils intégreraient cette thématique dans l'entreprise. Cela nous a permis de repérer les axes d'amélioration au sein de notre entreprise et d'identifier les membres motivés à rejoindre la Greenteam. Notre souhait était qu'elle soit à la fois constituée de membres du management, mais aussi d'opérateurs de terrain.

Stéphane Claessens – Mockel Precision (mécanique de haute précision, Baelen)

”

i

BON À SAVOIR

Si nécessaire, il vous est possible de faire appel à un **accompagnateur externe**, soit au début de la démarche pour l'amorcer, soit en cours de route pour redynamiser une Greenteam qui s'essouffle.

Cet accompagnement externe peut vous apporter des techniques d'animation pour favoriser les échanges et la co-construction, afin que tous les membres apportent leur pierre à l'édifice de façon équivalente.

N'hésitez pas à offrir aux membres de la Greenteam l'occasion de se former afin qu'ils puissent acquérir de nouvelles connaissances en matière de durabilité.

PASSER À L'ACTION

4 Échanger et diagnostiquer



Travailler en équipe :

Il est important de laisser libre cours à la créativité de chacun dans les premières phases de recherche d'idées d'actions. Être à l'écoute aussi bien des partisans que des détracteurs, permet de recueillir des informations très intéressantes, voire même de susciter leur adhésion au groupe. Stimulez l'intelligence collective au moyen d'ateliers collaboratifs, de boîtes à idées, de fresques...

Identifier les actions prioritaires :

Un diagnostic interne permet de recenser les pratiques déjà en place dans l'entreprise en matière de durabilité et facilite ainsi l'identification des axes sur lesquels l'équipe doit se concentrer en priorité.

”

Ils l'ont dit...

Chez Nekto, nous fonctionnons par projets et groupes de travail, chacun animé par un responsable. Tous les profils sont les bienvenus : ouvriers, employés, etc. Nous avançons ensemble autour d'une feuille de route 2030 alignée sur les Objectifs de Développement Durable. Huit ODD prioritaires ont été identifiés, chacun avec son propre groupe dédié. Les collaborateurs sont invités à participer activement dans leur groupe de travail : chacun peut donner son avis, contribuer aux décisions et faire avancer les projets collectivement.

Hugues Procureur – Nekto (ETA, Soignies)

”



5 Planifier et agir :



Rédiger un plan d'action :

Un plan d'action structuré doit être mis en place avec des objectifs mesurables, des échéances claires, des étapes progressives et une répartition des rôles et responsabilités.

Varié la complexité des actions :

Les actions réalisées doivent être de portées différentes mais réalistes en fonction des moyens à disposition. Commencez par des actions simples et dont les résultats sont visibles rapidement afin d'entretenir la motivation des membres. Puis, avancez pas à pas vers des actions de fond plus complexes afin de vous projeter sur le long-terme.

Mesurer et améliorer en continu :

L'évaluation régulière des progrès est essentielle pour ajuster la stratégie, se fixer de nouveaux objectifs, partager les réussites et les retours d'expérience pour inspirer et motiver.

”

Ils l'ont dit...

Communiquer un maximum avec le personnel est indispensable à la réussite des projets. Il est important de mettre en place des actions porteuses de résultats rapides ("quick wins") mais aussi d'autres à plus longue échéance. Dans tous les cas, il faut se concerter, informer régulièrement les collègues au sujet des actions menées et avancer avec les plus motivés.

Valérie de Cock - CRA-W
(recherche agronomique, Gembloux).

”

ENTREtenir LA DYNAMIQUE

6 Informer et pérenniser



Communiquer sur les résultats :

Les actualités de la Greenteam et de ses activités doivent être régulièrement diffusées et valorisées. Communiquez en utilisant différents canaux (affiches, mails, newsletter, intranet,...) pour toucher un maximum de collaborateurs et n'hésitez pas à répéter les messages clés ; la plupart des gens ont besoin de voir, d'entendre et de faire les choses plusieurs fois avant qu'elles ne deviennent une habitude confortable.

”

Ils l'ont dit...

Il est primordial de communiquer sur les actions qui ont été mises en place, mais également de demander du feed-back aux collaborateurs et aux membres de la Greenteam. Nous avons une forte culture du speak-up : les idées émergent des équipes, nous les analysons en fonction de leur impact, puis nous les mettons en œuvre lorsque c'est pertinent. Nous prenons aussi le temps de revenir vers les personnes concernées pour leur expliquer ce qui a été fait. Cela permet de valoriser leurs suggestions, de les motiver, de rappeler les avancées réalisées sur notre feuille de route, et d'identifier des pistes d'amélioration sur des actions existantes, dans une logique d'amélioration continue. La communication autour des initiatives de développement durable doit toujours être ouverte, positive et bienveillante, sans chercher à culpabiliser.

Marielle Coenjaerts - Takeda (entreprise pharmaceutique, Lessines).

”



BON À SAVOIR

Vous voulez faire le point sur la communication et la sensibilisation du personnel au sein de votre entreprise ? Consultez la brochure de la Cellule Environnement sur le sujet dans la boîte à outils de son site web :

www.environnement-entreprise.be.

Maintenir la motivation :

Comme tout projet avec une dynamique participative, la mobilisation et l'engouement des membres peut diminuer au fil du temps pour laisser place à une certaine lassitude. Une remise en question de l'existence même de la Greenteam peut alors avoir lieu. Il est important de valoriser les efforts des membres en montrant l'impact réel de leurs initiatives à l'aide d'indicateurs concrets, en célébrant les victoires (même petites) ou encore en impliquant les dirigeants.

**Une question ?
Envie de partager
votre expérience ?
Contactez-nous !**



Cellule Environnement d'AKT for Wallonia

 environnement@akt.be

 www.environnement-entreprise.be



Cellule Développement Durable
d'AKT for Wallonia

 developpementdurable@akt.be

 www.developpementdurable-entreprise.be

Avec le soutien de : **AKT** FOR WALLONIA



Éditeur responsable : Frédéric Panier, AKT for Wallonia asbl (Boulevard Frère Orban 5, B-5000 Namur)

Toute reproduction, même partielle, des textes et photos de ce document est soumise à l'approbation de la Cellule Environnement et de la Cellule Développement Durable.