

# HUIT CONSEILS POUR GÉRER LE CHANGEMENT

Une entreprise qui veut assumer sa responsabilité sociétale doit inévitablement modifier un certain nombre d'habitudes, de règles, de processus. Pour mener à bien un projet RSE, il est donc utile de connaître les principes de base de la théorie du changement. Voici huit conseils pratiques, basés sur l'expérience de **Serge De Backer** (CAP Conseil), un consultant spécialisé dans l'accompagnement de projets RSE.



## Conseil 1 : IL FAUT PRENDRE LE TEMPS DE CONSTRUIRE LE PROJET ENSEMBLE

### Une solution à élaborer ensemble

Quand on croit dans une démarche, dans une idée, on est tenté de penser qu'elle va s'imposer à tous comme une évidence. "C'est le danger des esprits vifs", avertit Serge De Backer : "Dans leur enthousiasme, ils veulent souvent aller trop vite en besogne. En même temps qu'ils posent le problème, ils formulent déjà la solution idéale à leurs yeux. Et ils ne voient pas comment les autres pourraient avoir un point de vue différent ou ne pas être séduits par le beau projet qu'ils leur proposent."

Or, il y a des tas de raisons qui peuvent pousser les gens à s'opposer à un processus de changement. Des raisons bonnes ou moins bonnes, peu importe : ce sont les leurs et on ne peut pas les ignorer. Entre l'organisation et les individus, et entre les individus eux-mêmes, les objectifs et les intérêts ne sont pas toujours les mêmes. C'est pourquoi **un changement est souvent une source de tension**. La première chose à faire est d'admettre cette tension, de la prendre en compte : ne pas s'imaginer qu'un beau projet sur papier va forcément faire le bonheur de tout le monde.

C'est ce que Serge De Backer résume par une formule presque mathématique : "**Réussite = Qualité x Acceptabilité**". Autrement dit, la réussite d'un projet ne dépend pas uniquement de la qualité intrinsèque de la solution proposée, mais aussi du degré d'adhésion qu'elle suscite. Et le meilleur moyen d'obtenir cette adhésion, c'est de dialoguer avec toutes les parties concernées et d'associer un maximum de gens à la réflexion. C'est d'autant plus vrai en matière de RSE, où il n'y a pas de solution toute faite, clé sur porte : il faut l'inventer ensemble."

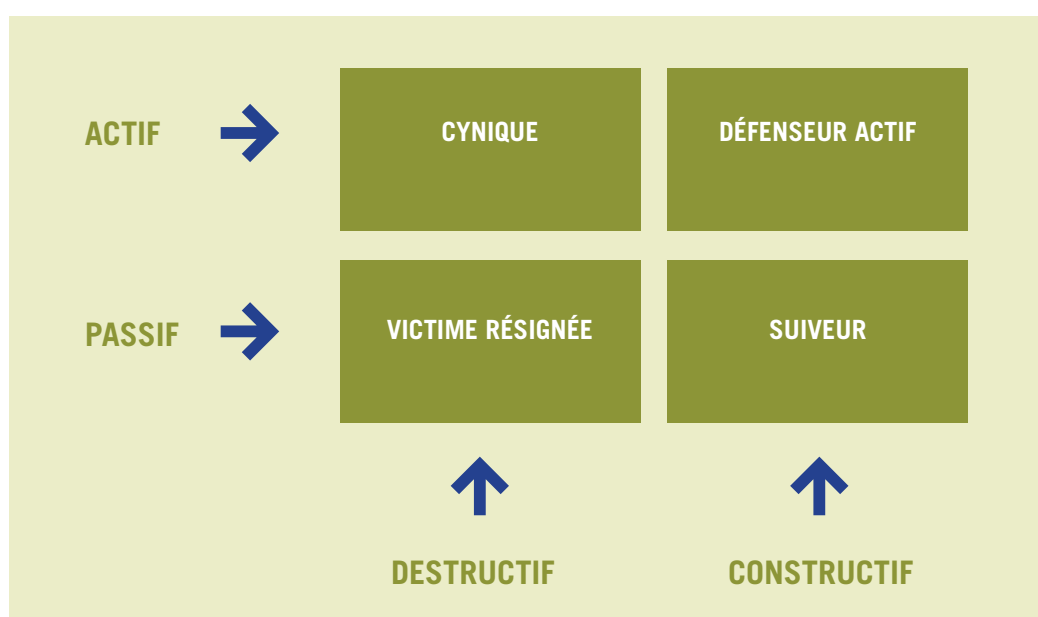
Le souci d'être opérationnel le plus rapidement possible conduit parfois à court-circuiter ce processus participatif. Pourtant, c'est **une erreur de vouloir brûler les étapes**. "On obtient peut-être un résultat très vite, mais si les équipes n'adhèrent pas vraiment au projet, l'évaluation qui est faite un an plus tard révèle souvent que rien n'a vraiment changé en profondeur : on a consacré beaucoup d'énergie à réaliser une simple opération one shot, sans effet durable. Ce qu'on veut imposer de force provoque des crispations, des blocages. Mieux vaut se donner un peu de temps pour laisser mûrir une idée et évoluer un projet."

Ce temps investi dans la concertation est rarement perdu. Plus on réussit à susciter une large adhésion, moins il y aura de résistances à vaincre plus tard. La participation ne sert pas seulement à faire valider l'ensemble de la démarche : elle permet aussi de tenir compte d'une foule de petites suggestions et de tous ces détails pratiques auxquels pensent ceux qui sont sur le terrain. Elle rend ainsi le projet plus efficace, plus crédible, et elle accroît sensiblement ses chances de succès : les meilleures solutions sont toujours celles que les gens ont trouvées eux-mêmes !

## Conseil 2 : IL VAUT TOUJOURS LA PEINE D'ÉCOUTER LES CYNIQUES

### Quatre profils

Tout le monde n'a pas la même attitude face au changement. L'âge, le caractère, le statut, la vision du monde... sont des éléments qui peuvent provoquer une réaction d'ouverture ou de fermeture. Le schéma suivant présente quatre grands profils-types face au changement :



Ce schéma est bien sûr une simplification de la réalité. La plupart des gens ne peuvent pas être mis dans une case, ils combinent plutôt des éléments de plusieurs profils. Et surtout, ils peuvent évoluer, comme nous le verrons. Mais ce qui est intéressant dans ce schéma, c'est qu'il montre que **les cyniques font partie des actifs**, souligne Serge De Backer : "Les cyniques sont plus intéressants que les victimes résignées ou même que les simples suiveurs dociles. Ils ont une analyse de la situation et un sens critique qu'ils exercent peut-être à mauvais escient, mais sur lequel on pourra aussi s'appuyer. Souvent, ils soulèvent les bonnes questions, ils jouent utilement les avocats du diable, leurs objections touchent au fond du problème. Ils demandent par exemple pourquoi on les oblige à imprimer recto-verso alors que l'entreprise fait si peu d'efforts pour réduire sa consommation d'énergie dans ses gros sites de production : n'est-ce pas une goutte d'eau dans la mer ? Avoir un cynique dans un groupe, c'est l'assurance d'un 'reality check' permanent ! C'est ce que j'appelle le 'test du ricanement' : si quelqu'un ricane ou fait des remarques désabusées, il faut toujours creuser ça, voir ce qu'il y a derrière. C'est souvent révélateur d'un malaise qui risque tôt ou tard d'éclater au grand jour."

## Conseil 3 : S'ASSURER QUE LE 'POURQUOI' EST CLAIR ET ADMIS PAR TOUS. EN CAS DE BLOCAGE, REVENIR AUX VALEURS ET À LA VISION DE BASE

### Partir des valeurs

Une certaine forme de résistance peut donc être productive. Mais à condition qu'elle ne se propage pas à l'ensemble du groupe : un opposant ou deux, c'est enrichissant, mais une moitié de gens qui n'y croient pas, ce n'est pas gérable. On voit alors s'instaurer une dynamique négative dans le groupe : même les plus enthousiastes n'osent plus s'exprimer parce qu'ils se sentent minorisés et qu'ils ne veulent pas s'exposer en proposant des actions concrètes. Comment le gestionnaire de projet peut-il inverser cette dynamique ?

Un premier conseil consiste à ne pas vouloir forcer le rythme et à donner à chacun l'occasion de prendre conscience de ses propres résistances au changement. C'est ce que nous verrons ci-dessous. Mais ces efforts risquent d'être vains s'il n'y a pas un consensus minimal sur la nécessité du projet de changement, les objectifs qu'il poursuit et les valeurs qui le sous-tendent.

“En cas de blocage, il faut toujours **repartir de la vision et des valeurs**”, affirme Serge De Backer. “Si les gens ne comprennent pas pourquoi on leur demande de changer, et a fortiori s'ils contestent le bien-fondé du projet, on va inévitablement se heurter à des freins qui seront difficiles à surmonter. Il faut donc commencer par s'assurer que même s'il y a des divergences sur le 'comment', le 'pourquoi', lui, est clair et est admis par tous. Et si ce n'est pas le cas, il faut prendre le temps d'expliquer et de convaincre.”

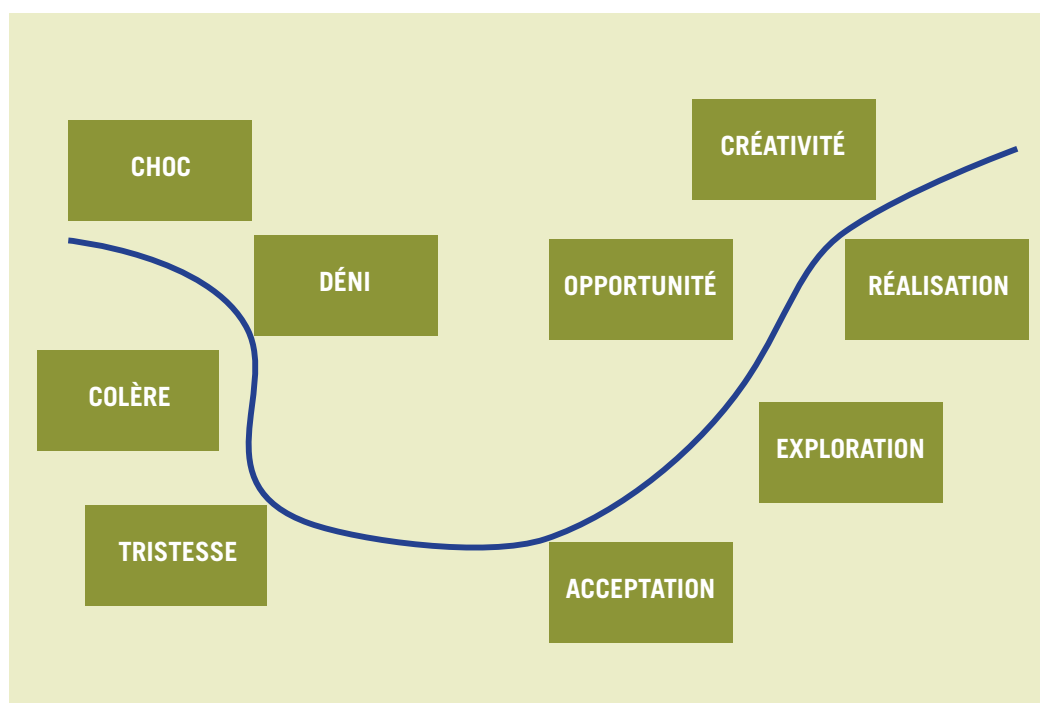
De ce point de vue-là, la tâche est sans doute un peu plus facile dans le cas d'une démarche RSE que pour un projet classique de restructuration ou de réorientation stratégique, par exemple. En effet, l'urgence de défis climatiques et énergétiques est aujourd'hui de moins en moins contestée. L'enquête interne menée en avril 2010 par Electrabel, Groupe GDF SUEZ, révèle ainsi que 91% des collaborateurs interrogés se sentent concernés par l'engagement de l'entreprise à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> issues de ses activités quotidiennes en Belgique et que 77% d'entre eux disent qu'ils font des efforts pour diminuer leur empreinte écologique, y compris dans leur vie privée. D'autres chiffres, notamment chez Belgacom, confirment un taux de mobilisation élevé en faveur du développement durable.

Un projet RSE peut donc **s'appuyer sur un consensus assez large** et sur une vision en grande partie commune. Si les résistances se font trop fortes, il doit être possible de revenir à ces valeurs de base, quitte à devoir reprendre tout le projet à zéro et suivre un autre chemin. On a peut-être fait fausse route, mais au moins on sait qu'il faut avancer et on sait vers où il faut aller.

## Conseil 4 : LAISSER CHACUN SE POSITIONNER ET EXPRIMER SES ÉMOTIONS FACE AU CHANGEMENT

### Du choc à la créativité

Dans la réalité, personne n'est définitivement un défenseur ou un détracteur : nous pouvons tous évoluer. Face à un changement, nous le faisons généralement en **passant par toute une série de stades**, allant du refus à l'adhésion, du choc à la créativité. C'est ce qu'illustre la courbe de Bupp :



Le schéma statique qui présente les quatre grands types de réaction par rapport au changement doit donc être mis en relation avec ce schéma dynamique : un défenseur actif est quelqu'un qui va parcourir plus rapidement les différentes étapes de la courbe de Bupp, ou qui va partir d'un stade plus avancé, qu'un cynique ou une victime résignée. Mais **tout le monde peut suivre ce trajet**.

Ce sera d'autant plus facile si on joue cartes sur table. Il ne faut pas nier les résistances, faire comme si le changement allait de soi pour tout le monde. "Je commence toujours mes interventions en entreprise en expliquant la théorie du changement ainsi que les différentes réactions individuelles qu'un changement suscite", affirme Serge De Backer. "Cela permet à

chacun de se positionner, **de prendre conscience de ses propres résistances** : moi, je suis plutôt comme ceci ou comme cela. Le pire cynique est celui qui s'ignore. Une fois que les rôles sont clairs, la discussion est plus ouverte.”

Si celui qui se sent perturbé par un changement n'a pas d'espace pour exprimer ce qu'il ressent, s'il a l'impression qu'on veut le pousser de force dans une certaine voie, il risque de se bloquer sur ses positions. Le choc, la colère, la tristesse, la peur... sont des émotions qui doivent pouvoir être exprimées et légitimées. Quand les gens se sentent entendus et reconnus dans ce qu'ils éprouvent, il est plus facile d'en faire des alliés.

## Conseil 5 : ON NE PEUT PAS GÉRER UN PROCESSUS DE CHANGEMENT SANS SE SENTIR CONCERNÉ

### Faire preuve d'empathie

S'ils veulent être crédibles, ceux qui gèrent un processus de changement ne peuvent pas rester extérieurs à celui-ci. “La gestion du changement est une des seules compétences de gestion où on ne peut pas faire abstraction de ses propres émotions”, affirme Serge De Backer. “C'est vrai pour l'équipe RSE qui veut introduire une nouvelle politique de mobilité dans un département de l'entreprise, et plus encore, bien sûr, pour un consultant externe comme moi. Nous ne sommes peut-être pas **impliqués** de la même manière que ceux qui vont devoir mettre en œuvre le projet, mais nous devons être **concernés**.”

L'**empathie** est donc la qualité première des porteurs de projet. On la réduit parfois à une simple capacité d'écoute. En fait, c'est bien plus que cela : c'est aussi s'ouvrir à l'expérience de l'autre, adopter son point de vue, comprendre comment il ressent certaines choses. Pour cela, il faut être capable de se décentrer, c'est-à-dire de mettre son propre savoir entre parenthèses.

“Quand on pilote un projet, on doit réellement **se mettre dans la peau de ceux qui vont le vivre au quotidien** et se demander : comment est-ce que je réagis si on me demandait de faire ceci ou cela ? Il m'arrive souvent de jouer le rôle du collègue, du client, du fournisseur... potentiel et d'exprimer très franchement ce que je ressentirais alors. Les gens doivent savoir qu'on croit à ce qu'on dit et qu'on ne tiendrait pas un autre discours si, par hasard, on était à leur place. Si on triche, ils le sentent tout de suite, ils nous disent : ‘C'est facile pour vous, vous nous donnez vos petits conseils et puis vous rentrez tranquillement chez vous’. Si nous ne sommes pas concernés, comment veut-on que, eux, ils soient impliqués ?”

## Conseil 6 : TROUVER UN BON ÉQUILIBRE ENTRE L'INPUT ET L'OUTPUT

### Déplacer le centre de gravité

On ne parviendra jamais à convaincre et à mobiliser tout le monde. Partout, il y a des irréductibles, des opposants par principe, des tire-au-flanc... Les principes d'utilisation rationnelle de l'énergie s'appliquent aussi à l'énergie humaine : il arrive un moment où certains efforts sont entrepris en pure perte.

“Un bon projet puise sa légitimité **autant dans l'input que dans l'output**”, précise Serge De Backer. “L'input, c'est tout l'aspect participatif et le processus de concertation. Comme nous l'avons dit, il est essentiel de mettre les gens autour de la table pour renforcer l'adhésion. Mais à un moment donné, il faut passer à l'output : aboutir à un résultat concret et palpable qu'on pourra présenter en disant 'voilà à quoi nous sommes arrivés ensemble'. Si on veut tenir compte de l'avis de tout le monde, le projet risque de s'enliser. Non seulement l'impact produit sera très décevant, mais on donne aussi des arguments aux cyniques, qui auront bon jeu de dire : 'vous voyez bien, on discute pendant des heures, et au bout du compte, ça ne sert à rien'. Ce qui veut dire aussi qu'il sera d'autant plus difficile de mobiliser les gens la prochaine fois. Car les organisations ont une histoire et une mémoire...”

Ce qu'il faut rechercher, dans un premier temps, ce n'est pas l'adhésion de tous, mais bien du plus grand nombre ! Autrement dit, il s'agit de **créer un rapport de forces favorable** au projet, de déplacer le centre de gravité au sein des équipes. Une fois que la balance penche en faveur du changement, il faut avancer dans la mise en œuvre du projet sans perdre son temps à essayer de convaincre les derniers résistants. La plupart d'entre eux finiront par être contaminés ou seront contraints de suivre le mouvement, bon gré mal gré.

## Conseil 7 : VEILLER À DONNER UN CADRE ET UN FEED-BACK CLAIRS

### Un capitaine dans le navire

Autant il est important de prendre le temps de la concertation et de donner à chacun l'occasion de s'impliquer dans l'élaboration du projet de changement, autant celui-ci doit **s'inscrire dans un cadre clair et non négociable**. Un cadre qui est bien entendu tracé par la hiérarchie : il faut toujours un capitaine dans le navire pour indiquer la direction à suivre. Ce sont les solutions concrètes imaginées à l'intérieur de cette vision globale qui peuvent être diversifiées et pour lesquelles on a besoin de la participation de tous.

“Je plaide pour qu'on laisse autant que possible les idées émerger de la base, mais aussi pour que ce développement organique soit bien encadré. Sinon, bonjour les frustrations !”, souligne Serge De Backer. “C'est notamment le cas pour les projets de type brainstorming, les forums, les focus groups... Le message doit être clair : toute idée est la bienvenue, mais toute idée ne sera pas nécessairement retenue. Et c'est la direction qui tranchera en fonction des priorités qu'elle aura définies.”

**Le suivi du projet est tout aussi important** : les participants ont le droit de savoir ce qu'on a fait de leurs suggestions, quelles sont celles qui ont été choisies et pourquoi, quand et comment elles seront mises en pratique... S'ils ont l'impression que tout cela n'a servi à rien, il y a fort à parier qu'on ne les reprendra pas à deux fois...



## Conseil 8 : UNE FORMATION PERMANENTE POUR DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE

### Ça change... et ça changera encore !

‘Encore un nouveau projet de changement ? Mais on vient à peine d’en terminer un...’ Cette réaction souvent entendue exprime un sentiment de lassitude qui s’insinue dans pas mal d’équipes après une succession de restructurations, de réorientations ou de modifications des habitudes de travail : et si on nous laissait un peu tranquilles...

Pourtant, qu’on le veuille ou non, il faudra bien se faire une raison : nous vivons dans une société en mouvement perpétuel, où le changement est à la fois de plus en plus fréquent, de plus en plus rapide et de plus en plus profond. Dès lors, il n’y a pas d’alternative, estime Serge De Backer : “La seule solution consiste à faire de son organisation **une organisation apprenante**. Autrement dit, préparer les collaborateurs à vivre avec cette réalité et à s’habituer à la récurrence du changement. Ainsi, quand on pilote un projet RSE, il faut annoncer la couleur dès le départ : ce n’est qu’un premier pas, il y en aura d’autres demain et après-demain et ce changement est lui-même appelé à être changé !”

Qui dit organisation apprenante, dit aussi **formation permanente** afin de développer ces capacités d’adaptation. Cette formation peut aussi bien avoir une dimension individuelle (mieux se connaître, savoir comment on réagit face au changement – cf. ci-dessus) que collective. Mais pour Serge De Backer, les apprentissages les plus efficaces se font souvent de manière informelle : par des échanges d’expériences, des conseils et des interactions au sein des équipes. “On peut faire de grandes campagnes pour stimuler l’usage des transports en commun ou mettre en place des incitants pour ceux qui ne viennent plus travailler en voiture, rien ne remplacera jamais l’expérience directe du collègue qui a décidé de faire du covoiturage ou de prendre le train et qui en témoigne auprès des autres : ‘en moyenne, ça me prend un quart d’heure en plus, mais j’économise autant et j’en profite pour lire tout ce que je n’ai pas le temps de lire pendant la journée’. Le changement se propage aussi par un **processus de contamination**.”

Cela suppose que l’on prévoie des espaces pour permettre ces échanges et qu’on favorise un climat d’ouverture par rapport au changement. Il règne trop souvent une atmosphère d’ironie ou de scepticisme vis-à-vis de celui qui ose sortir des sentiers battus. “T’es écolo ou quoi ?” dit-on pour taquiner celui qui demande si le fournisseur peut livrer du papier labellisé FSC alors que c’est une question qui devrait sembler aussi normale que de s’informer sur les conditions tarifaires. La peur du regard des autres est le premier frein à la créativité. Les chefs d’équipe doivent veiller à casser cette logique négative et à favoriser au contraire un processus permanent **d’apprentissage mutuel par les pairs**.