



Démarche Collective

**RSEAGRO**  
Occitanie

Entreprises Agroalimentaires  
Coopératives Agricoles  
OCCITANIE - Pyrénées Méditerranée

## FICHE TECHNIQUE

# Accompagner le Changement : Comment impliquer les salariés ?

RELATIONS ET  
CONDITIONS DE  
TRAVAIL



8 TRAVAIL DÉCENT  
ET CROISSANCE  
ÉCONOMIQUE



 **OBJECTIFS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**



## EN QUELQUES MOTS

La démarche RSE est une conduite du changement à part entière et requiert des compétences spécifiques dans ce domaine. Le changement émotionnel et les réactions des collaborateurs peuvent être variés. Comment s'y prendre ? Comment faire adhérer le plus grand nombre ? Comment intégrer cette conduite du changement à un agenda de manager déjà bien chargé ?

La conduite du changement repose sur la mise en place d'actions, visant à aider les salariés à accepter, à comprendre, à adopter et à s'approprier les nouvelles pratiques instaurées par l'entreprise. Il s'agit de considérer l'impact que peut avoir un changement sur les divers aspects du travail pour les salariés (matériels, financiers, relationnels, psychologiques, etc.) ; elle a donc pour fonction de créer un lien entre les salariés et la stratégie de l'entreprise. Il est question, au travers de la conduite du changement, de permettre aux projets d'aboutir, d'atteindre les objectifs fixés tout en impliquant les salariés dans la démarche.



## FIL CONDUCTEUR

## Les points clés lors de la conduite du changement

Il est important d'incarner le changement, il doit être encouragé par la direction de l'entreprise, par la diffusion d'une vision claire et des objectifs à atteindre. L'entreprise doit impliquer dès le démarrage les salariés dans la construction et la mise en œuvre de la démarche RSE.

Afin d'impliquer les salariés dans la conduite du changement, l'entreprise doit se placer dans une approche participative, reposant sur l'écoute et le recueil de leurs attentes. La communication est un élément indispensable, notamment sur le « pourquoi » de ce changement et sur les bénéfices qui en ressortiront.

Tout changement peut engendrer des mouvements de « résistance » auprès des salariés les plus concernés par les évolutions envisagées par l'entreprise. Lors de la mise en place d'une démarche RSE, l'entreprise peut être confrontée aux principaux comportements suivants :

- Les « moteurs » : il est important de les mettre dans les instances de décision et/ou mise en œuvre.
- Les « résistants » : il faut définir un cadre de référence sur ce qui n'est pas négociable.
- Les « opposants » : il faut comprendre le « pourquoi » de cette opposition.
- Les « hésitants ou ventre mou » : il faut définir leurs besoins.
- Les « désabusés » : il est important de les faire basculer vers les hésitants, en leur donnant des petites responsabilités.

Afin de renverser cette tendance, il est important de cartographier les stratégies des acteurs et de les faire évoluer en trouvant des enjeux ou en impliquant davantage les « hésitants », en s'appuyant sur les « moteurs » et ne pas perdre de temps avec les « opposants ».



## LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

- La direction générale/  
Le Conseil d'Administration
- Les salariés/Les adhérents
- Le service RH
- Les instances représentatives du personnel /  
Le CSE



## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

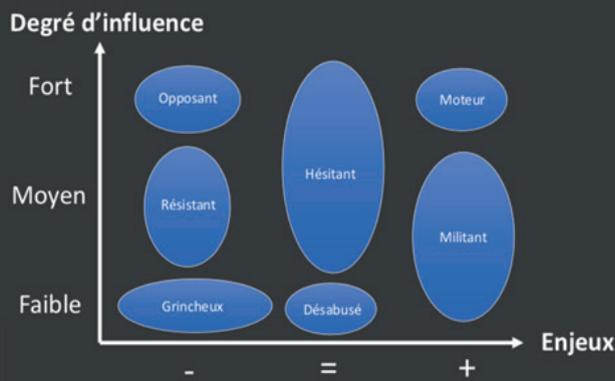
- Trouver du sens au changement
- Montrer que cela avance même si le tunnel est long
- Capitaliser sur des petites expériences
- Réfléchir tous ensemble sur le constat et les solutions
- Remettre l'intérêt collectif plus haut que les intérêts personnels
- Faire intervenir une personne extérieure (formateur, etc.)



## QUELQUES INDICATEURS

- Le nombre d'ambassadeurs
- Le nombre de personnes formées
- Le niveau d'engagement des salariés, ex : Q12 de Gallup
- Les indicateurs d'avancée du projet/démarche

### Les comportements face au changement



*Ce document a été réalisé à partir d'un atelier animé par notre partenaire*

## BOITE À OUTILS

- L'atelier « Démarche RSE : accompagner le changement, comment impliquer vos salariés » du 6 et 7 novembre 2020
- Le diagnostic 3D
- La fiche technique « comment communiquer de manière responsable en externe (ou auprès des parties prenantes) sur sa démarche RSE ? »
- La fiche technique « La communication interne et la sensibilisation des salariés à la RSE »
- La fiche technique « la gestion de projet et tableau de bord pour booster votre démarche »