



RH

Mobilité verte

Comment la faire adopter en interne ?

Faire accepter le changement est un art difficile. De nombreux gestionnaires de flotte y sont confrontés pour convaincre leurs salariés de passer à une mobilité plus verte via le vélo, mais aussi la voiture électrique ou l'autopartage. Retour sur la marche à suivre avec les conseils de nos témoins qui ont réussi à faire aboutir ces projets de verdissement.

Le changement vers une mobilité plus verte n'est pas chose facile. « Dans le processus de gestion du changement, il faut tenir compte de deux parties », pose Gilles A. Lécho, dirigeant suisse de Compas Management Services, spécialisé dans



Gilles A. Lécho,
dirigeant,
Compas
Management
Services

le management stratégique et auteur de *Stratégie et conduite du changement* (Maxima-Lauréat du Mesnil Éditeur, 2020). « La première action consiste à construire une solution aux problèmes de mobilité, avec trois à cinq défis principaux à surmonter pour y apporter des réponses sur mesure. La seconde action vise à élaborer une tactique pour

disposer de l'aval des salariés dans ce changement », résume Gilles A. Lécho. Reste donc à mettre en place un travail participatif pour intégrer ces salariés. Car co-construire la nouvelle mobilité avec ces derniers facilite grandement les choses. « En matière de mobilité verte, il faut avancer doucement », ajoute Mathieu Eymin,

président de l'association Les boîtes à Vélo, représentant 117 entreprises et 300 individus. Avec un crédo : réaliser au moins 75 % de leurs trajets en vélo. Mathieu Eymin, paysagiste, effectue lui-même tous ses travaux en vélo à assistance électrique. « Cette nouvelle mobilité doit être un projet de longue haleine avec des phases de tests. Il ne



© Shutterstock

AVANT TOUT, IMPLIQUER LES COLLABORATEURS

Pour réussir sa communication autour d'une politique de mobilité verte, Marion Sarazin, formatrice et coach, pose un préalable à respecter : « Il faut faire participer les équipes à la définition de cette politique dès le départ pour que les changements imposés soient acceptés au mieux. Si toutes les décisions sont prises par le "top management" et imposées de manière descendante, ce changement passera mal. Il faut pratiquer une forme d'intelligence collective avec l'intégration de tous les salariés dans la réflexion autour de la

mobilité verte », énumère-t-elle. Une démarche qui peut prendre la forme de réunions sur ce thème, de sondages auprès des équipes, d'une discussion sur les mesures à prendre, leur bien-fondé. « Faire en sorte que chacun participe à la définition du changement aide beaucoup à la motivation des salariés. Pour présenter le discours, je préconise enfin de l'illustrer par des visuels colorés, attrayants, des graphiques, des schémas, d'utiliser des métaphores, de raconter des histoires pour toucher les salariés, les émouvoir. Il s'agit de toucher

son public pour mieux faire passer le message », conclut Marion Sarazin (voir le témoignage page 37).

Coach de dirigeants et d'équipes au sein de Kea & Partners, Arnaud Tonnelé ne dit pas autre chose : « Il y a des méthodes qui fonctionnent, autant les employer. J'en ai répertorié deux principales. La première est de s'appuyer sur les retours d'expérience des autres. 99 % des problèmes sont déjà connus, des spécialistes s'y sont cassés les dents ; il faut les rencontrer, tirer profit de leur expérience. C'est un art diffi-

cile qui demande de l'humilité et de l'écoute. La seconde méthode consiste à ne pas croire que "l'intendance suivra". Car le facteur humain ne suit pas, et de moins en moins, surtout si on ne l'associe pas au changement envisagé. Il faut donc absolument entrer dans une logique circulaire, basée sur l'écoute, le "feedback", la co-construction avec les parties prenantes. Cela prend plus de temps à court terme, mais beaucoup moins à moyen terme », assène-t-il (voir également le témoignage page 36). À suivre.



Mathieu Eymin,
paysagiste et
président de
l'association
Les boîtes à
Vélo

faut pas imposer et faire attention à ne pas vouloir remplacer le véhicule mais à proposer des solutions alternatives. Et ce, tout en promouvant les employés vertueux, ceux qui circulent autrement. Il peut notamment s'agir de mettre en avant des témoignages de salariés dans le journal interne de l'entreprise. Cela incitera les autres à sauter le pas vers une mobilité plus verte», expose Mathieu Eymin.

Proposer et non imposer

Car le changement peut aussi faire peur. « Mieux vaut alors recourir aux termes d'« évolution » ou d'« adaptabilité », recommande Valérie Moissonnier, coach en entreprise chez Self Coaching et auteure de *Pro en... conduite du changement : les 66 outils essentiels* (Vuibert, 2018). Je préconise ensuite de définir un planning du changement, étape par étape, semaine par semaine, et de communiquer le plus possible dessus, même si ce planning n'est pas respecté. Enfin, dernière étape, il faut fêter la réussite du changement, récompenser, créer un événement pour marquer les choses et donner envie de recommencer », rappelle Valérie Moissonnier. Chez le transporteur de petits colis DPD France, filiale de La Poste, tout a commencé par la volonté de la direction de neutraliser l'impact en carbone des transports. Le but était aussi de « sauver » la planète et de se présenter aux clients et aux consommateurs comme particulièrement vertueux. Ce que les spécialistes du management du changement appellent le « pourquoi du projet ».

L'exemple de DPD France

« Nous avons pris comme engagement de diminuer tout d'abord notre consommation de carburant avec des cours d'éco-conduite, l'utilisation de véhicules électriques ou l'implantation de dépôts à l'in-

Témoignage

Michel Goarin, responsable parc véhicules et magasin central, Quimper Bretagne Occidentale



Pour la communauté de quatorze communes de Quimper Bretagne Occidentale, Michel Goarin relate la démarche mise en place pour faciliter en interne l'électrification de la flotte.

« Il y a trois ans, notre direction a décidé de verdir la flotte et de faire

terieur des villes alors qu'ils se situaient auparavant en périphérie. L'objectif : réduire de 30% nos émissions de CO2 par colis d'ici 2025 », expose Amélie Ranaivojaona, responsable RSE et logistique urbaine de DPD France. La flotte d'utilitaires se compose de 3000 véhicules dont 500 en propre et 2500 gérés par les sous-traitants. Amélie Ranaivojaona reprend : « Nous avons aussi pris l'engagement de compenser le reste de nos gaz à effet de serre en finançant des projets d'énergie renouvelable au Brésil ou en Inde. Résultats : malgré le surcoût moyen de 200 euros par mois d'un véhicule électrique, nous poursuivons ce verdissement soutenu par nos directions. » Pour convaincre les troupes, le service RSE du transporteur a démarré le projet

« Je n'ai pas eu à forcer pour convaincre les agents »

profiter nos agents de ces nouveaux engins. La première mesure pour faciliter ce changement a consisté à proposer à nos conducteurs de tester des véhicules électriques en pool. J'ai réalisé une enquête de satisfaction. Le retour a été excellent. Tout le monde voulait les conduire. Je n'ai pas eu à forcer pour convaincre les agents. Ils préfèrent ces véhicules électriques, faciles à conduire, silencieux, pratiques et écologiques. Dans ce cadre, une formation d'une heure a été dispensée pour lever le principal frein qui pointait : celui de la conduite avec une boîte automatique. Le bouche-à-oreille a fait le reste.

Alors que les nouvelles municipalités élues en 2020 y sont favorables, nous allons développer ce parc électrique mais aussi celui en GNV. Dans les dix prochaines années, j'espère pouvoir procéder de même avec la flotte hydrogène. C'est la solution pérenne d'avenir que soutient la région Bretagne. »

LA FLOTTE DE QUIMPER BRETAGNE OCCIDENTALE EN CHIFFRES

750 matériels dont 356 cartes grises, le reste se composant de petits outils de type tondeuses ou tronçonneuses



Amélie Ranaivojaona,
responsable
RSE et
logistique
urbaine, DPD
France

en s'attachant à comprendre les besoins des équipes : cubage nécessaire et autonomie indispensable des véhicules. « Nous limitons la peur du changement en comprenant les attentes des salariés, puis en multipliant les tests grandeur réelle », complète sur ce point Amélie Ranaivojaona. C'est pourquoi DPD France a effectué de nombreux essais de véhicules électriques. Le service a ensuite analysé les retours d'expérience. « Concer-

nant le véhicule MAN e-TGE, les chauffeurs étaient ravis. Nous avons donc commandé plus de quarante fourgons e-TGE avec une autonomie de 120 km en charge complète. »

Jouer la transparence

« Cette première étape permet de vérifier l'intérêt du véhicule et de bénéficier des premiers ambassadeurs, chauffeurs et chefs d'agence, qui vantent le véhicule auprès de leurs collègues, poursuit Amélie Ranaivojaona. Nous avons donc testé, recueilli les retours et communiqué en toute transparence sur ce qui allait et ce qui n'allait pas pour que l'ensemble des salariés s'approprie le changement et les outils de ce changement. In fine, la décision leur revient toujours », conclut cette responsable.

« Il est essentiel d'adopter une approche globale du sujet, qui intègre une analyse précise des besoins mais aussi des contraintes éventuelles, confirme de son côté Sandrine Dalais, responsable du parc automobile France de 560 véhicules du groupe Expleo, spécia-



Véhicule DPD



Sandrine Dalais,
responsable
du parc
automobile
France, Expleo



liste de l'ingénierie informatique. Depuis plusieurs années, notre entreprise travaille à développer des solutions de mobilité écoresponsable. Un mode de transport alternatif comme le vélo peut faire sens sur des trajets courts, beaucoup moins sur de longues distances... Je crois donc profondément en la pertinence de la multi-modalité afin d'adapter l'offre aux différents types de déplacements», détaille-t-elle.

Pour réussir un verdissement, les gestionnaires de flotte s'appuient, en second lieu, sur la communication autour du projet. Ils définissent alors le quoi, le comment et le pourquoi. Mais il faut peaufiner la qualité des arguments car trop de changements sont menés avec des arguments de faible qualité. Il faut aussi y associer la question de la formation aux outils. Cette politique est celle menée par l'entreprise familiale de travaux publics Charier.

Illustration avec Charier

L'objectif de Charier était ainsi de réduire de moitié les gaz à effet de serre émis par ses engins, soit 500 véhicules. La stratégie a consisté à acheter français et à faire appel à un intermédiaire - en l'occurrence le télématicien WeNow. Le but : bénéficier de conseils d'éco-conduite via un boîtier interactif analysant la conduite des chauffeurs pour leur restituer des conseils de

La réponse de...

David Autissier, maître de conférences, IAE Gustave Eiffel

Comment contourner les freins au changement ?

S'appuyer sur les « first movers »

« Il existe plusieurs freins au changement. Le plus classique est celui de la résistance naturelle à toutes les modifications "abandon de sa zone de confort", ou aux efforts d'apprentissage nécessaires et induits par un nouveau processus. D'autant que le manager qui annonce un changement s'y est préparé, il a emprunté les chemins de l'acceptation. Ce n'est pas le cas des autres collaborateurs.

Si l'on regarde les courbes d'adoption d'un projet comme celui d'une mobilité verte, 15 à 20% des salariés font partie des "first movers" : ils sont toujours d'accord

pour évoluer. Une majorité pragmatique reste dans l'expectative. Ces salariés ne sont pas des prescripteurs mais adopteront le changement s'il fonctionne. Il faut s'appuyer sur les first movers pour convaincre la majorité sur le thème : "Regardez, ils ont changé. Pourquoi pas vous ?"

Ensuite, il y a des choses à ne pas faire. La première consiste à développer un antagonisme entre les bons et les mauvais salariés. La culpabilité n'est pas efficace. À la place, il faudra définir un programme du "comment". Comment mener une mobilité verte ? Cela se fait sur la base de micro-actions, pas de

grands changements. On posera alors des questions sur comment faire des économies d'énergie pour trouver des solutions. Il ne s'agira pas de réfléchir au changement mais aux 1 001 actions qui y conduisent. Je conclurai, comme écueil final, sur celui de l'exemplarité. Sans tomber dans la démagogie, la direction générale doit montrer la voie à suivre. »

David Autissier est maître de conférences à l'IAE Gustave Eiffel (94), directeur de la chaire Essec du changement et auteur de La Boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation (Dunod, 2019).

conduite décarbonée. « Nous avons ajouté à cela des challenges entre entités pour récompenser avec un trophée les équipes qui freinent le moins, qui consomment le moins, qui roulent en dessous de 120 km/h sur l'autoroute », relate Constant Charier, le directeur de projets qui gère la flotte.

« Pour verdier la flotte, j'ai d'abord travaillé mon dossier. L'idée était d'installer le boîtier communiquant pour améliorer la conduite des chauffeurs. Mais qui dit boîtier dit mouchard et flicage. Je suis donc allé voir nos filiales pour expliquer le projet et montrer ses avantages pour l'entreprise et ses salariés.

J'ai expliqué qu'il n'était pas question de géolocalisation mais d'aide à la conduite, et que nous globaliserions les données - pas question de personnaliser les informations », expose Constant Charier.

Le second axe de travail a été de communiquer très régulièrement, tous les quinze jours, sur ce projet et ses résultats par agence. « Cela a créé une émulation pour que les chauffeurs conduisent de mieux en mieux. Enfin, j'estime indispensable de répondre rapidement aux questions posées et de le faire en toute transparence en impliquant le "top management". Et le fait que je sois un membre de

la famille des fondateurs a aussi joué en faveur de l'acceptation de cette politique », avance Constant Charier.

Tenir compte des attentes

Charier a aussi mis l'accent sur cette politique décarbonée avec l'acquisition de véhicules électriques, hybrides ou thermiques dévolus aux salariés selon leur kilométrage et leurs besoins. « Il est contreproductif de remettre un hybride, plus lourd, à quelqu'un qui ne fait que de l'autoroute et qui n'utilise pas la recharge électrique, illustre Valérie Mas, codirigeante du prestataire WeNow impliqué dans la démarche de Charier. Dans ce cas de figure, un hybride consomme plus qu'un thermique. Il faut donc aussi affiner la car policy, éduquer les salariés, donner des informations concrètes. »

Valérie Mas rappelle à ce propos que chaque Français émet 12 t de CO2 par an alors que la terre ne peut en absorber que 1,5 t, et qu'une voiture de fonction en rejette, toujours annuellement, 4 t. « Il faut expliquer tout cela », ajoute-t-elle. Tout en faisant gagner de l'argent. Pour l'entreprise Charier, cette politique a ainsi fait économiser 180 000 euros la première année en baissant de 17% la consommation de carburant. « Les pneus sont aussi changés moins régulièrement et nos sinistres responsables ont chuté de 60% de 2018 à 2020. Nous marquons

La réponse de...

Arnaud Tonnelé, coach de dirigeants et d'équipes, Kea & Partners

Changement : quelles méthodes fonctionnent ?



Répondre au « pourquoi », au « comment » et au « quand »

« Pour qu'un changement de sa politique de mobilité donne des résultats, trois points me semblent essentiels. La question du sens tout d'abord, centrée sur le "pourquoi". Celle des conditions concrètes

ensuite, qui répond au "comment". Le tempo enfin, qui aborde le "quand".

La question du sens consiste à engager un dialogue avec les salariés sur les résultats attendus de cette mobilité verte. Il faut donner des arguments, échanger, passer du temps à expliquer, écouter, comprendre les freins, les réticences, les difficultés. Les conditions concrètes viennent après. Le changement doit aborder les conditions matérielles de vie des collaborateurs. Il faut se demander comment chaque salarié vit et l'aider à résoudre les (éventuels) problèmes que va entraîner le changement désiré. Le porteur du changement doit parler moins et écouter plus.

Arrive après la question du temps, du tempo. Les changements de pratique prennent de longs mois, il faut en être conscient. Le réformateur pressé ne fait généralement qu'allonger les délais, car ignorer le tempo des autres suscite des résistances. Cette dimension est fondamentale. »

Arnaud Tonnelé est coach de dirigeants et d'équipes au sein du cabinet de conseil Kea & Partners. Il est l'auteur de Réussir vos transformations. Connaître et utiliser les méthodes qui marchent (Eyrolles, 2017) et de Comment réussir à se planter plus vite et plus efficacement (Eyrolles, 2020).



La réponse de...

Marion Sarazin, formatrice et coach

Comment communiquer sur une nouvelle mobilité verte ?



Aller du plus concret au plus abstrait

« Pour communiquer en entreprise sur une nouvelle politique de mobilité verte, mon premier conseil est de partir de l'état présent. Il faut expliquer l'existant et insister sur les difficultés que cela poserait si l'on ne changeait rien. Puis il faut décrire de manière exhaustive ce que cette politique va changer pour l'entre-

prise. D'abord sur l'environnement extérieur: lister les conséquences qu'elle va avoir sur les clients, les fournisseurs et sur la concurrence. En interne, exposer ce que cela change pour les locaux, le matériel et les budgets. Il est aussi nécessaire de présenter les modifications que va apporter cette politique sur les habitudes et le travail des équipes, puis de décrire les modifications sur les compétences et les capacités à acquérir pour les salariés. Il faut ensuite insister sur les changements qui vont se produire sur les valeurs de l'entreprise, sa culture, ses croyances, sa stratégie future. Il y a de fortes chances que cette dernière devienne plus écologique, plus performante. Cette façon de présenter le chan-

gement en partant du plus concret (les conséquences matérielles et celles sur les acteurs de l'entreprise) au plus abstrait (la volonté de participer à la sauvegarde de notre planète par exemple) permet de décrire au mieux le changement en abordant tous ses aspects. Enfin, il est important de clore cette présentation en insistant concrètement sur l'ensemble des bénéfices occasionnés par ce changement pour les salariés. »

Marion Sarazin est formatrice et coach. Elle est aussi l'auteure de S'initier à la PNL : pour mieux communiquer et atteindre ses objectifs (ESF Sciences humaines).

bornes pour que la recharge se fasse la nuit », poursuit Laurent Bouvet.

Expliquer pour convaincre

Le représentant de Brest Métropole souligne aussi l'importance d'une communication sur l'intranet pour expliquer le fonctionnement des engins, comment les réserver, les recharger. « Il ne faut surtout pas forcer la main des salariés. Car ce faisant, on se retrouve avec des collaborateurs qui pointeront tous les dysfonctionnements du véhicule avec des probabilités non négligeables de casser la dynamique du changement. Il faut donc convaincre, expliquer, rendre fier de conduire des véhicules qui n'émettent pas de gaz carbonique. Tout en améliorant les conditions de travail, recommande Laurent Bouvet. Et nous avons aussi expliqué à nos concitoyens cette politique de verdissement avec l'acquisition de Zoé électriques que nous avons floquées à nos couleurs. » Vient ensuite le bloc implication-engagement. Il convient ici d'associer sanction et valorisation. Il faut promouvoir ceux qui opèrent le changement. Cela peut passer par des primes aux bons salariés ou des valorisations collectives. Cette valorisation doit être associée à une mise à disposition des éléments du changement comme la possibilité de rouler en vélo électrique.



Laurent Bouvet, responsable du service véhicules et engins, Brest Métropole

il faut donc programmer un temps important d'expérimentation pour tester et retester. Il peut s'agir de faire essayer le covoiturage pendant un mois, puis de recueillir les griefs et les points positifs de cette forme de mobilité. C'est la pratique de Brest Métropole, la ville et ses communes environnantes, avec les 1000 véhicules que gère Laurent Bouvet, responsable du service véhicules et engins.

Construire ensemble le projet

« Notre communauté de communes travaille, depuis 2015, sur l'acquisition de véhicules électriques, explique Laurent Bouvet. Les conducteurs ont réchigné: il n'est pas simple

de passer d'un engin à boîte manuelle à de l'automatique. Les craintes étaient nombreuses: peur de tomber en panne, problème d'autonomie, méfiance face à la nouveauté. » Le parc électrique représente 6% des véhicules de Brest Métropole. L'idée est de faire passer ce chiffre à 20% de la flotte.

« Pour réussir ce pari, nous avons fait tester des engins. Nos chauffeurs ont au final pris conscience de la facilité de leur usage et de leur agrément. Nous avons donc installé des véhicules électriques en pool pour que les conducteurs les essaient et réalisent entre autres que l'autonomie nécessaire est au rendez-vous. Nous avons accompagné ce processus d'un déploiement de

des points auprès des assureurs et nous disposons de salariés plus en forme », s'enthousiasme Constant Charier.

Pour réussir une politique de mobilité verte, les salariés doivent donner leurs avis, leurs attentes, leurs réflexions, leurs craintes, leurs impossibilités (voir aussi l'encadré page 34). Dans ce volet de collaboration et de co-construction du projet,



Constant Charier, directeur de projets, Charier

Autre piste suivie par Charier: « Notre politique se conclut, toujours avec WeNow, par une compensation des émissions carbone en plantant un arbre par tonne de CO2 émise par notre société. Nous avons, par exemple, rejeté 5200 t en 2018. Nous avons donc planté 5200 arbres en 2019, en Bretagne ou en Vendée, tout en invitant nos salariés à la mise en terre des plants », rapporte Constant Charier. À vos marques !

Gwenole Guiomard

