

FAIRE CAMPAGNE SUR L'ENVIRONNEMENT : COMMENT ?

GUIDE PRATIQUE
POUR LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

Isabelle MICHEL, CEPAG

sensibiliser

écoute

projet

valoriser

public

communication

motiver

changer

réseau intersyndical
de sensibilisation à l'environnement
csc - fgfb



FAIRE CAMPAGNE SUR L'ENVIRONNEMENT : COMMENT ?

guide pratique pour les délégués syndicaux

Isabelle MICHEL, CEPAG



©Cepag, novembre 2003

Centre d'Éducation Populaire André Genot

Siège social

117 avenue Gouverneur Bovesse
5100 Jambes

Adresse de contact

42 rue Haute
1000 Bruxelles

T 02 506 83 96

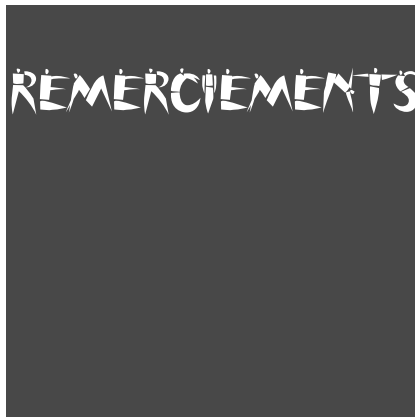
F 02 502 08 28

E-mail info@rise.be

Imprimé sur papier recyclé à l'encre végétale (imprimerie Van Ruys)
Graphisme et mise en page : Métadesign

SOMMAIRE

Sommaire	3		
Remerciements	4		
Introduction : pourquoi communiquer sur l'environnement en entreprise ?	5		
Chapitre 1 : Construire le changement	9		
1. Motiver	10		
1.1. Attitude et comportement	10		
1.2. « Valeur - utilité - capacité »	11		
1.3. Coût - bénéfice	11		
1.4. Blocages... leviers	11		
1.5. Valoriser	12		
1.6. Rendre le contexte favorable	13		
1.7. Utiliser « V-U-C » et « Coût - bénéfices » pour formuler les messages	13		
1.8. Les comportements sont des messages	13		
2. La carte du monde	14		
2.1. A chacun sa carte ?...	14		
2.2. Ouvrir nos cartes	14		
2.3. Légitime, ta carte ?	14		
3. Ecouter	15		
3.1. Des attitudes propices ou non à l'écoute	15		
3.2. Ecouter, c'est...	16		
3.3. Ecouter, ce n'est pas...	17		
3.4. Diminuer la pression	17		
3.5. Chercher des solutions en s'appuyant sur l'écoute	18		
4. Articuler communication interpersonnelle et campagne de communication	20		
Chapitre 2 : Grille de lecture « communication »	21		
1. Le contexte	22		
1.1. Analyser le contexte	22		
1.2. Choisir avec pertinence de faire campagne	22		
2. Le public	23		
2.1. Publics internes et externes à l'entreprise	23		
2.2. Publics bénéficiaires et relais	23		
2.3. Attitudes du public	23		
2.4. Portrait robot	23		
3. Les objectifs	24		
3.1. Objectifs généraux	24		
3.2. Objectifs opérationnels	24		
4. Message	26		
4.1. Que dire	26		
4.2. Comment le dire	26		
4.3. Unique ou décliné	27		
4.4. Illustrer le message	27		
4.5. Apprécier le message	27		
5. Moyens de communication	28		
6. Diffusion	28		
6.1. Où	28		
6.2. Quand	28		
7. Renforcer vos chances de réussite	29		
7.1. Pertinence	29		
7.2. Cohérence	29		
7.3. V.I.E.	29		
8. L'évaluation et le suivi	30		
8.1. Evaluation en cours de campagne	30		
8.2. Evaluation finale	30		
Chapitre 3 : Campagnes et expériences réalisées en entreprises	31		
Campagne d'information et d'affichage	32		
Campagne d'affichage	41		
Concours de dessins	49		
Campagne d'information et création d'un réseau de personnes relais	58		
Mieux comprendre et gérer le phénomène NIMBY	65		
Conclusions	77		
Bibliographie	79		
Adresses utiles	80		



Cette brochure a été conçue et rédigée par Isabelle Michel du Centre d'Éducation Populaire André Genot (CEPAG) avec l'aide de Nathalie Grosjean de l'Institut Eco-Conseil - qui a également écrit le chapitre sur le NIMBY-, de Julie Rigo, de Jean-Luc Dossin et d'Evelyne Jadoul de la cellule RISE du CEPAG. Un grand merci à vous !

Toute notre gratitude à tous les délégués dont les témoignages et les expériences éclairent nos propos tout au long de ce document.

Chapeau aussi aux relecteurs : Daniel Richard, Julie Rigo, Anne-Marie Andrusyszyn, Jean-Luc Belot, tous collaborateurs du CEPAG.

Enfin, merci à Dominique Losson du secrétariat de la FGTB wallonne pour son assistance pour la « dé » mise en page de la brochure.

INTRODUCTION

Pourquoi communiquer sur l'environnement en entreprise ?

Nous communiquons tous et toutes, de multiples manières, avec de multiples personnes, dans des cadres différents (professionnel, syndical, familial, etc.). Et pourtant, nous nous interrogeons rarement sur **le pourquoi et le comment nous communiquons.**

Voilà le pari de cette brochure : suspendre le temps afin de prendre conscience du sens et de la manière de communiquer... sur l'environnement, avec les travailleurs.

Cette prise de recul semble d'autant plus importante que **l'information et la sensibilisation des travailleurs sont des missions syndicales.**

Pourquoi communiquer et pourquoi sur l'environnement ? Souvent, pour faire changer les habitudes en entreprise ou pour soutenir un projet nouveau ou encore pour légitimer le nouveau champ d'action de la délégation, aux yeux de l'employeur et des travailleurs.

Nous communiquons pour soutenir la réalisation d'un **projet.** C'est pourquoi il est souvent nécessaire de mettre en place tout un dispositif impliquant les délégués, les travailleurs et l'employeur, voire les riverains. Un **dispositif** dans lequel peut s'inscrire une campagne de communication. Car faire campagne n'est pas tout. Un article ou un tract ne suffit pas à changer les comportements. Pire, il peut entraîner des effets non désirés, par exemple renforcer les travailleurs dans des comportements contraires à la protection et l'amélioration de l'environnement. Parce qu'ici, notre **contexte** est avant tout **local** : une entreprise de plus ou moins grande taille, un groupe d'entreprises, un zoning industriel, le voisinage; nous avons choisi une double approche. La première interpelle brièvement sur la manière d'entrer en relation directe avec les autres, c'est la communication interpersonnelle. La seconde invite à réfléchir à la manière de faire campagne, c'est la communication médiatique. Médiatique, c'est-à-dire littéralement « au moyen de » tracts, affiches, assemblées, etc. Cette approche présuppose bien sûr de s'intéresser à l'effet essentiel attendu : convaincre, faire changer... Communications médiatique et interpersonnelle vont ensemble : l'interpersonnelle est indispensable, la médiatique peut l'accompagner.

Construire le changement

La première partie de cette brochure se penche brièvement sur comment « construire le changement » avec les travailleurs. Dans les entreprises, le changement se construit souvent d'abord en face à face. Parce que le contexte est local, **les liens entre personnes** sont à privilégier : discuter avec les travailleurs, entendre et écouter leurs demandes, plaintes, résistances, en résonance ou non avec les nôtres. C'est aussi s'interroger sur notre propre capacité à écouter et à considérer l'autre comme un interlocuteur égal. Dans cette perspective, communiquer poursuit souvent le même but, changer ou conforter les attitudes et les comportements. C'est-à-dire amener à prendre conscience d'enjeux, en l'occurrence environnementaux, et de notre capacité ainsi que de notre volonté d'action. Qui dit changement dit aussi résistance... et donc patience, persévérance. Changer, faire changer est un processus lent, demandeur de transformations voire de ruptures individuelles et collectives. Cela est d'autant plus vrai si les mesures de protection environnementale sont perçues par les travailleurs comme des contraintes supplémentaires. Cette partie ne traite pas de la négociation ni du conflit, ces thématiques faisant l'objet de formations par ailleurs.

Grille de lecture « communication »

Comment construire, valider une campagne de communication ? Comment lui donner les meilleures chances de réussite ? C'est-à-dire vos meilleures chances de réussite. Pour y réfléchir, nous avons développé dans la deuxième partie une grille de lecture « communication ». Cette grille est un outil pour « lire » ce que vous souhaitez mettre en œuvre et surtout comment vous voulez le valoriser aux yeux des autres. Elle pose les questions préalables à toute démarche de communication. En effet, une communication est l'aboutissement d'une dynamique progressive et cohérente partant du contexte de l'entreprise en passant par la formulation d'un message et allant jusqu'à évaluer les effets attendus. Bref, tout le contraire d'une bouteille à la mer...

Campagnes et expériences réalisées dans les entreprises

En vue de vous inspirer, nous exposons à la lumière des deux parties précédentes, des expériences en entreprise réalisées par des syndicalistes. Vous y découvrirez :

- une **campagne d'information** effectuée à l'aide de tracts et d'une lettre syndicale d'entreprise chez Kemira, secteur de la chimie.
- une **campagne d'affichage**, menée à l'ISPPC, secteur public, hôpitaux.
- un **concours de dessins** réalisé aux Ateliers SNCB de Salzinnes, secteur public, chemins de fer.
- la création d'un **réseau de personnes relais** et **campagne d'information** à Ter Beke, secteur agroalimentaire.

Les supports de ces campagnes sont repris dans le cahier couleur inséré à la fin de la brochure.

Nous traiterons aussi d'un sujet sur lequel, à notre connaissance, nous avons peu d'expériences syndicales : **le phénomène NIMBY** (abréviation de l'expression anglaise : « Not In My BackYard » signifiant « pas dans mon jardin »). En effet, de plus en plus de délégués se trouvent confrontés à ce phénomène de riverains mécontents en raison des nuisances provoquées par l'activité de certaines entreprises. Aussi, à défaut de pouvoir vous présenter une campagne, leurs témoignages comme ceux d'éco-conseillers servent-ils de fil conducteur.

Voilà donc comment nous avons construit ce document. Libre à vous bien sûr de commencer où vous le souhaitez. **Pour faciliter la lecture**, nous avons tissé des **liens** à partir des analyses de campagnes de communication.

Un mot indiqué comme ceci : *italique* ↗ renvoie à Construire le changement;

et comme ceci : *italique* ↖ renvoie à la Grille de lecture « communication ».

Le sigle ➤ invite à consulter des parties spécifiques de la brochure.

Ces codes font office de relais pour mieux saisir en quoi la pratique rejoint ou non la théorie, et en quoi la théorie peut enrichir votre pratique.

Si la communication médiatique est un sujet neuf pour vous, nous conseillons alors de prendre préalablement connaissance de la Grille de lecture communication afin de mieux saisir le sens de l'analyse des campagnes effectuée dans la partie « Campagnes et expériences réalisées dans les entreprises ».

Cette brochure comprend beaucoup d'informations, n'en faites pas une indigestion... Lisez-la à votre aise, marquez des pauses.

Nous vous proposons ces réflexions et réalisations en vue d'alimenter et éclairer votre propre travail. A vous de vous en saisir, vous voilà « armés ».

Nous remercions fraternellement les délégués qui ont participé à l'élaboration de ce texte. Ils soumettent à votre regard critique les résultats tantôt encourageants, tantôt décevants de leur travail. Ils ont compris que toute expérience est porteuse d'apprentissage intéressant à partager.

Nous remercions également les délégués, permanents, formateurs et conseillers dont plusieurs photos illustrent cette brochure. Ces photos ont été prises à l'occasion de réunions, formations, colloques sur l'environnement.

Pour faciliter la lecture, cette brochure est rédigée au masculin.

Par délégués syndicaux, nous entendons tous les délégués qu'ils le soient au CPPT, au CE ou en DS.

Cette brochure ne contient ni recettes toutes faites ni bonnes pratiques à dupliquer. Aussi notre ambition est-elle de vous inviter à vous interroger sur vos pratiques en matière de communication environnementale et... à entreprendre des actions de communication construites et évolutives.

A vos idées !

A vos crayons ! A vos claviers !

italique 

= Construire le changement

italique 

= Grille de lecture « communication ».

 **italique**

= consulter des parties spécifiques de la brochure.

CONSTRUIRE LE CHANGEMENT

Une campagne de communication vise à **soutenir** le changement. Elle est rarement «le» changement. Fondamentalement, **changer se construit entre personnes** (individus, groupes...) : c'est un processus humain et social avant tout. Aussi, introduire des changements techniques, organisationnels ou autres sans prendre en compte les gens concernés équivaut à imposer. Or, nous changeons au contact des autres et réciproquement. Ce contact, ces relations sont la voie privilégiée pour construire le changement. Sans cela, c'est souvent à terme l'échec : les gens ne suivent pas ou agissent par résignation.

En matière d'environnement, **l'expérience syndicale actuelle montre** que, souvent, quelques personnes intimement convaincues de l'importance de l'environnement, de la santé des travailleurs et de l'activité de l'entreprise sont à l'origine d'une prise de conscience environnementale. Quelques «chevilles ouvrières» s'attellent à convaincre quelques autres et ainsi de suite. Ces représentants des travailleurs construisent le changement en investissant d'abord dans les gens. Ils sont **enthousiastes, eux-mêmes convaincus** de la nécessité de modifier des pratiques dans l'entreprise. Ils tentent d'insuffler une manière nouvelle de voir les choses. Pour se faire, ils s'appuient souvent sur la contrainte des normes environnementales. Parfois aussi, ils utilisent les informations relayées par les médias (catastrophes environnementales) ou les conséquences pour la santé ou encore les obligations nouvelles pour les ménages en matière de tri des déchets. Lorsque le «changement prend», lorsque l'employeur devient lui aussi favorable, des pratiques nouvelles sont mises en place, la prise en compte de l'environnement «s'institutionnalise».

Cette brochure est écrite à partir de ces **expériences de terrain**. Elle propose aux représentants des travailleurs des approches, des **outils en vue de sensibiliser les travailleurs à la protection de l'environnement dans l'entreprise**. Ces outils sont ici de deux ordres : **la communication médiatique et la communication**

1

interpersonnelle. Le contexte de l'entreprise, la proximité des travailleurs, fait que la communication médiatique se construit sur la communication interpersonnelle. C'est-à-dire qu'une campagne qui se discute avec les travailleurs, se vit et s'évalue avec eux, aura davantage de chances de réussite qu'une campagne réalisée indépendamment d'eux. Bien sûr, dans les relations patronat - syndicats, construire le changement, c'est aussi négocier voire aller jusqu'au conflit pour faire valoir ses droits. Pour nous centrer sur la communication médiatique entre délégués et travailleurs, nous avons choisi de ne pas aborder les aspects relatifs à la négociation, le conflit et la communication de crise. Dans cette optique, construire le changement implique notamment : **Ecouter...** pour comprendre : écouter l'autre, c'est s'ouvrir à lui, dans nos différences respectives. L'écoute est essentielle si l'on veut construire le changement. Si je suis sourd aux questions, réticences, blocages de l'autre; en retour, il risque fort d'être sourd à toute demande.

Ouvrir **sa carte du monde** : chacun d'entre nous possède sa manière de voir, de lire, de comprendre le monde. Chacun détient «sa carte du monde». Cette notion renvoie aux valeurs, habitudes, croyances sociales, culturelles, etc. En terme d'habitudes alimentaires, il est courant, en Chine, de servir du chien ou du chat au repas, ce qui est inconcevable pour nombre d'entre nous. Au Japon, c'est un signe de politesse de roter à l'issue d'un bon repas. Comprises dans leur contexte, ces pratiques ne sont pas une question d'avoir tort ou de mal faire. Si construire le changement signifiait passer du tort à la raison, du mauvais au bon, nombre de personnes manifesteraient leurs réticences par crainte d'être jugées. C'est pourquoi, construire le changement aura de meilleures chances de réussite en élargissant cette carte du monde et non en tentant de la forcer. **Motiver...** pour convaincre : la plupart du temps, nous ne sommes pas motivés, nous le devenons. Motiver se construit, c'est un rouage essentiel du changement.

Afin d'inviter chacun à réfléchir à sa propre manière d'écouter, à sa carte du monde et celle des autres, à s'interroger sur la motivation, nous proposons ci-après différents modèles issus de travaux en sociologie et en psychologie. La plupart d'entre eux a été utilisé lors de formations syndicales à la communication environnementale.

MOTIVER

1

En tant que délégué, vous motivez les autres **en introduisant** le changement. Vous n'attendez pas qu'ils soient motivés pour agir. La motivation, mais aussi la démotivation, est plus à voir comme **le résultat** que la condition d'un processus visant à introduire le changement. Comme l'appétit vient en mangeant, la motivation vient en changeant.

Construire le changement, c'est construire la motivation.

Contrairement aux idées reçues, la motivation n'est donc pas le préalable à l'instauration de nouvelles habitudes. Ajoutons que, souvent, l'ouverture d'un espace de dialogue contribue à motiver les gens car ils se sentent alors impliqués.

1.1. Attitude et comportement

1.1.a Attitude

Le Petit Robert définit l'attitude comme ceci « disposition, état d'esprit (à l'égard de quelqu'un ou quelque chose); ensemble de jugements et de tendances qui pousse à un comportement ». Ainsi, nous pouvons avoir une attitude hostile, intransigeante, ouverte, mitigée, engagée face à un problème; être favorable, sceptique, etc.


Nos attitudes sont forgées, consciemment et inconsciemment, de nos **idées**, nos **opinions**, nos **sentiments** et nos **intentions**. Pour autant, un changement d'opinion ou de sentiment ne modifie pas nécessairement nos intentions car le tout s'inscrit dans une situation particulière et souvent complexe, et inversement.

Exemple : pour préserver son statut social, une personne fera prévaloir les considérations économiques sur celles environnementales, même si elle se sent en partie responsable de la pollution actuelle. Elle n'entrevoit probablement pas de compromis entre les aspects sociaux et environnementaux.

1.1.b Comportement


Plus concret, le comportement est une manière **d'agir**. La plupart de nos comportements sont habituels. Ils se déroulent souvent par automatisme, sauf au moment où nous les apprenons... Solliciter le changement, c'est en fait inviter les gens à prendre de nouvelles **habitudes**. Parce que changer porte sur les habitudes, notre meilleur ami demeure le temps... le temps de considérer les choses sous un nouvel angle, d'apprendre autre chose.

1.1.c Prendre des habitudes nouvelles

Modifier nos habitudes dépend de la situation dans laquelle nous vivons, travaillons. Si elle ne se prête pas à des habitudes nouvelles, si le changement y est difficile, inconfortable, changer les habitudes va s'avérer ardu. C'est pourquoi *rendre ce contexte favorable*  offre de meilleures chances au changement. Mettre à disposition en suffisance ce qui permet de concrétiser le changement (matériels, informations, etc.) est un des moyens pour y parvenir.

1.1.d Trouver l'équilibre dans le changement

Dans la réalité, une attitude (« je suis favorable au tri ») ne précède pas systématiquement un comportement (« je trie »). Cependant, modifier d'abord une attitude nous permet souvent d'être **cohérents** avec nous-mêmes. Si quelqu'un nous impose de nous comporter d'une certaine manière (« Triez vos déchets ! ») alors que notre attitude vis-à-vis du tri est récalcitrante (« Triez, c'est perdre du temps »), nous allons nous trouver dans une situation inconfortable¹. Pour tenter de rétablir notre équilibre rompu, notre

cohérence (« On m'oblige de trier alors que je ne veux pas ! »), nous pouvons nous comporter de différentes manières. Nous convaincre du bien-fondé de la contrainte en agissant alors sur nos attitudes pour les rendre favorables. Effectuer, volontairement ou non, un tri de mauvaise qualité. Nous résigner. Etc. Ces éléments sont importants à prendre en compte afin de situer comment les travailleurs vivent la situation : s'ils participent, s'impliquent, suivent, subissent, se résignent, se révoltent en silence, se sentent manipulés... Autant de « degrés » sur l'échelle fluctuante des motivations. Si tous les travailleurs agissent par obligation, ils seront moins motivés pour poursuivre les changements que s'ils sont convaincus et ont développé des attitudes favorables à l'environnement. (*Public* )

Une pratique légalement imposée peut avoir pour effet d'influencer des attitudes, si elle ne constitue une motivation à elle seule... En voiture, boucler sa ceinture de sécurité est obligatoire. Si certains le voient encore comme une contrainte dépourvue de sens, cette obligation permet aussi à d'autres de prendre conscience de leur responsabilité vis-à-vis de leur sécurité. Pour ces derniers, boucler sa ceinture, c'est désormais se sentir en sécurité. Pour d'autres encore, c'est une question d'habitudes : c'est fait par automatisme.

1.1.e De l'attitude au comportement ou inversement ?

Ces exemples prônent donc plutôt pour une action dans les deux sens, en fonction de la situation : agir sur les attitudes pour engendrer des comportements nouveaux ou imposer (exemple par voie légale) des comportements qui entraîneront d'autres attitudes. Une campagne de communication, porteuse de messages et d'informations, agit d'abord sur les attitudes. Cela permet à chacun de modifier ses comportements de manière à rester cohérents avec les nouvelles attitudes développées.

¹ Cette situation est appelée « dissonance cognitive ».

1.2. « Valeur - utilité - capacité »²

Les changements d'attitude et de comportements peuvent être motivés par les trois facteurs suivants : valeur, utilité et confiance en ses capacités. Comme nous le verrons par la suite, distinguer ces facteurs aidera à formuler le message principal à adresser au public.

1.2.a V Valeur

Les valeurs sont de diverses natures : culturelles, sociales, politiques, religieuses... environnementales. En adoptant telle attitude, je réponds à des valeurs importantes pour moi : je trouve du **sens** aux choses, je sais « **pourquoi** ». Cela motive mon changement. Ces valeurs peuvent être directement liées à l'environnement : valeur accordée à la qualité de l'eau, ou indirectement : valeur accordée au respect, à la santé, la sécurité.

Gaëtan peut se motiver pour réduire la consommation d'énergie en fermant tous les interrupteurs si diminuer la production de CO₂ est important pour lui car il est soucieux des générations futures et trouve bien d'éviter le gaspillage et la pollution.

Ce concept de valeur relativise notre appréciation des choses. L'importance que nous accordons aux choses dépend de nos valeurs. Et donc de notre volonté et capacité à comprendre les valeurs de l'autre... et de prendre conscience des nôtres.

Une campagne de sensibilisation visant des changements d'attitude s'axera sur des valeurs.

1.2.b U Utilité

Agir en fonction de valeurs n'est pas tout, encore faut-il savoir concrètement si cela va les **servir**. Quelle est donc l'utilité du changement ? Nous nous motivons davantage pour une tâche si nous savons dans quel but nous l'exécutons.

Gaëtan sait que fermer les interrupteurs permet de réduire les émissions de CO₂ car la direction lui a montré les chiffres de consommation et une estimation de combien son geste permet d'économiser par jour. La direction l'a aussi informé des obligations en matière de diminution des émissions de CO₂ ...

1.2.c C Capacités

Nous avons besoin d'avoir **confiance en nos capacités** pour réaliser le changement. Si nous nous en croyons incapables, même si nous sommes convaincus de sa valeur et de son utilité, il n'aura probablement pas lieu. Aménager l'environnement de l'entreprise, mettre à disposition du matériels, informer sur « comment faire », etc. participent à créer cette mise en confiance.

Gaëtan se sent capable de fermer tous les interrupteurs car c'est sous son entière responsabilité ou il se sent capable de convaincre les collègues utilisateurs des infrastructures de le faire...

«V-U-C» fonctionne comme un produit : si une des étapes manque, le résultat sera nul.

Valeur	1	1
Utilité	x1	x0
Capacité	x1	x1
	=1	=0

Changer est rarement un processus linéaire. C'est plutôt un processus en spirale, fait d'étapes successives mais pas systématiques; d'avancées et de reculs. Pareil pour la motivation. Nous ne sommes pas « une fois pour toutes » motivés ou démotivés. La situation changeant et notre manière de percevoir la réalité évoluant, notre motivation peut grandir, s'estomper, renaître.

1.3. Coût - bénéfice³

L'approche «V-U-C» se lit aussi en terme de coût-bénéfice. Exemple: je tire bénéfice à répondre à mes valeurs. Changer nous **coûte** en temps, confort, argent, idée... C'est pourquoi le **bénéfice** tiré du changement doit être supérieur au coût du changement. Plus le coût est important, plus le bénéfice doit être grand. Le coût est souvent exprimé par le « comment faire ? ». Comment faire pour répondre à une nouvelle contrainte ? Que dois-je changer pour être fidèle à mes valeurs ? Quel bénéfice tirer du changement ?

Sensibilisée aux valeurs environnementales (**bénéfice**), Nathalie décide de passer à l'action et de créer un compost au fond de son jardin. Très vite, la pluie et le froid la découragent (**coût**) d'aller porter plusieurs fois par jour ses déchets au fond du jardin. Pour remédier au problème, Nathalie installe une poubelle intermédiaire entre la cuisine et le fond du jardin, lui évitant des allers retours trop fréquents.

1.4. Blocages... leviers

Nous manifestons des **blocages**, des résistances face aux changements. Comment allons-nous faire pour nous adapter, pour rester à jour ? **Inquiets**, nous cherchons à protéger nos modes de fonctionnement **familiers**. Nous envisageons avec **peur** combien changer nous **coûte**. Et c'est humain. Ces blocages sont d'autant plus forts si les personnes concernées n'ont été ni consultées, ni impliquées, et sont soudain tenues d'acceptées des modifications « les deux doigts sur la couture du pantalon »... C'est pourquoi **ouvrir préalablement un espace de dialogue**, c'est déjà susciter la **motivation**, construire le **changement**. Parallèlement, il existe des **leviers**, c'est-à-dire des moyens d'action pour lever certains de ces blocages, pour éclairer les **bénéfices**. **«V-U-C» et «coût - bénéfices» peuvent aider à décoder** certaines résistances, à les situer, de même qu'à identifier des leviers.

² Claude Levy-Leboyer, psychosociologue, est l'auteur du modèle «Valence, Instrumentalité, Expectation» utilisé ici sous la dénomination «Valeurs, Utilité, Capacités».

³ Rosenstock I. et Becker M. Ils ont développé un modèle des croyances en matière de santé (notamment pour tenter d'expliquer les comportements en matière de santé).

1.4.a Valeurs

Nos valeurs nous portent, consciemment ou inconsciemment. C'est pourquoi il semble préférable d'être conscient de nos valeurs afin de poser des choix en conséquence. Nous pouvons refuser, individuellement ou collectivement, de partager certaines valeurs ou résister à des valeurs nouvelles. Dans notre société actuelle (c'est-à-dire les pressions des valeurs sociales faisant), il est difficile de dire publiquement « je suis pour des pratiques écologiques destructrices ». Cependant, nous entendons encore « l'environnement, je m'en f... ».

Des valeurs... protéger la nature, diminuer le gaspillage, gérer durablement les ressources naturelles, penser à nos enfants et aux générations futures, privilégier la solidarité et sortir de l'individualisme, protéger la santé et la sécurité au travail, favoriser le bien-être au travail, développer le commerce équitable...

Aujourd'hui, force est de constater que peu de gens se motivent à changer pour des valeurs environnementales pures. Par contre, la protection de la santé et la sécurité interviennent souvent en matière d'environnement.

Par économie de sacs poubelles payants et par gain en chauffage, Jeanne brûle la plupart de ses déchets ménagers dans le poêle de sa maison, insensible à toute préoccupation environnementale vu ses difficultés financières (femme seule avec trois enfants). Jeanne sera probablement plus sensible aux effets des dioxines sur la santé, aux risques réels de refoulement, de feu de cheminée (avec possible non-intervention de l'assurance) plutôt qu'à l'impact sur l'environnement. Eclairer le comportement à la lumière de la santé voire de la vie de la famille change la perception du risque pris. Ici, Jeanne a changé de comportement car encourir le risque d'un feu de cheminée et ses conséquences (incendie) est un « coût famille » trop élevé par rapport au bénéfice retiré (faire des économies).

Sonia brûle des déchets verts dans un tonneau au fond de son jardin, convaincue que ces déchets naturels ne polluent pas, contrairement par exemple à du plastique. La conscience de polluer si elle brûlait du plastique dans les mêmes conditions est un levier. En effet, brûler des déchets verts pollue aussi : cela dégage 6.000 fois plus de dioxine que du plastique brûlé en incinérateur⁴.

Le changement est perçu de différentes manières selon la motivation des gens. Si je ne suis pas convaincu de la nécessité et du bien fondé d'une pratique nouvelle, je m'y plierai par contrainte. Si je suis enthousiaste, motivé, je la vivrai de manière tout autre.

1.4.b Utilité

Il nous arrive d'être sceptique quant à l'utilité d'adopter une conduite nouvelle. Ou d'estimer que, par comparaison, celle-ci est sans impact vu les abus pratiqués par d'autres, donc inutile.

Lorsque Paul vidange des moteurs, pourquoi prêter attention à l'huile s'écoulant sur le sol alors que des pétroliers sont éventrés en pleine mer ? Paul est ici favorable à l'environnement puisqu'il dénonce les conséquences d'un naufrage pétrolier (levier). S'appuyant sur cela, il est possible, par exemple, de suggérer que si chacun s'y met, à son échelle, aussi petite soit-elle, les choses finiront par changer. Les petits ruisseaux font les grandes rivières.


1.4.c Capacités

La mise à disposition de moyens techniques ou organisationnels, la mise en place d'habitudes nouvelles permettant de ne pas perdre de temps... concourent à nous donner confiance en nos capacités à mettre en œuvre le changement.

Hélène est convaincue que diminuer la consommation d'emballages en plastique participe à protéger l'environnement. Et

ce d'autant que le service packaging où elle travaille en est grand consommateur pour emballer les palettes. En consultation avec les travailleurs, Hélène demande à tester la faisabilité d'utiliser du carton quand c'est possible, sans pour autant en abuser car le carton contribue aussi à polluer, mais de façon moindre que le plastique. Hélène met ainsi en œuvre le changement.



1.5. Valoriser

Informé des améliorations environnementales, des économies voire des bénéfices engendrés, des créations d'emplois éventuelles valorise les efforts accomplis par les travailleurs. Cela les conforte quant à l'utilité de leurs efforts, de la mise en pratique des valeurs environnementales (*Objectifs opérationnels* ). Cela nourrit le fait de se sentir concerné.

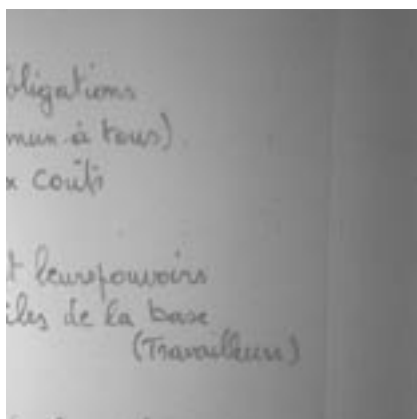
Faire savoir

« Faire » ne suffit pas, faites-le aussi savoir.

Valoriser encourage également les gens dans le changement ou encore rappelle les choses à leur bon souvenir pour entretenir les nouvelles habitudes. C'est le cas de régulières campagnes d'affichage pour la sécurité routière (limitation de vitesse, bouclage de la ceinture de sécurité). Valoriser permet également d'entretenir une information régulière en matière d'environnement. Affichage mensuel des progrès accomplis : baisses du volume des déchets, de la quantité de rejets, de la consommation d'énergie; qualité des conteneurs transmis pour recyclage; baisse de la consommation de produits dangereux; etc.

Associer les travailleurs aux prises de décision, c'est aussi les valoriser. (*Associer* , *Définir le problème ensemble* )

⁴ Dans cet exemple, ce sont principalement les conditions de combustion qui causent la pollution.



1.6. Rendre le contexte favorable

La mise à disposition de poubelles et conteneurs adéquats, leur proximité; une information régulière sur **comment faire, où, quand**; des procédures environnementales simples et claires sur l'achat de nouveaux produits; etc. participent à rendre l'environnement des travailleurs favorable aux changements. Cette mise à disposition de moyens conforte les travailleurs dans leur *capacité* à mettre en œuvre une autre musique... C'est le moment *d'associer* les travailleurs...

1.7. Utiliser «V-U-C» et «coût - bénéfiques» pour formuler les messages

Déceler à quel(s) niveau(x) les gens expriment leurs résistances permet de réfléchir à un message adéquat. Si peu m'importe de protéger l'environnement, je serai sourd à «comment faire» pour le préserver. Pourquoi m'expliquer comment trier mes déchets si je ne vois ni la finalité ni l'utilité d'un tel tri ? Commencer par expliquer pourquoi trier ses déchets sera ici plus prometteur en terme d'évolution. Inversement, des travailleurs convaincus de la valeur du tri et du recyclage pour l'environnement seront lassés par des messages ressassant cette valeur. Par contre, ils seront plus réceptifs aux informations sur «comment faire», voire demandeurs.

Les modèles «valeur - utilité - capacité» et «coût - bénéfique» permettent de situer la motivation ou le manque de motivation. En identifiant les manques, ils nous donnent la possibilité de formuler des messages invitant les travailleurs à changer la **manière dont ils perçoivent la réalité**, à s'ouvrir à d'autres idées, à envisager d'autres pratiques.

1.8. Les comportements sont des messages

Quel que soit le comportement des gens, celui-ci est message. Qui «fait comme il dit», est porteur d'un message (et inversement...). Qui agit en marge de la procédure ou refuse d'appliquer une procédure envoie également un message, souvent de mécontentement faute d'être convaincu du changement ou des moyens mis en œuvre en conséquence. Si nous sommes capable de comprendre que «tout est message», nous nous mettons en capacité de résoudre un problème en ouvrant le dialogue.

Tout est message. Même si certains nous paraissent illogiques, incompréhensibles, irrationnels. C'est pourquoi, il est utile d'essayer de comprendre les raisons de la résistance de l'autre... par exemple en s'intéressant à sa «carte du monde».

LA CARTE DU MONDE

2

Le principe de la «carte du monde» est de mettre chacun en capacité de comprendre le monde de l'autre. **De cette compréhension** peut naître la collaboration, le partenariat («protégeons l'environnement ensemble»), la mise sous pression, le conflit... Parfois, la collaboration est molle et ne mène à rien. Dans certaines situations, le conflit bloque toute avancée; dans d'autres, il est moteur de changement.

Pour rappel, nous abordons ceci dans le cadre de relations entre travailleurs et délégués.

2.1. A chacun sa carte ?

Nous avons tous notre manière de voir les choses. Nous avons tous notre propre image du monde, notre propre carte, même si nous vivons tous dans le même. Lorsque nous nous exprimons, c'est toute notre histoire, notre famille, notre culture (de peuple, d'entreprise, etc.), nos expériences, nos espoirs, nos doutes, nos croyances, notre personnalité... qui parlent. Quand nous échangeons des idées avec d'autres, chacun de nous utilise sa propre carte. Or, nous expliquons souvent les choses à partir de la nôtre... alors que notre collègue les entend à partir de la sienne. Dans des situations d'incompréhension, cela peut nous conduire à trouver l'autre borné, illogique ou irrationnel. Nous ne partageons probablement pas la même carte... **S'intéresser à la carte de l'autre, c'est comprendre pourquoi il réagit d'une**

telle manière, sans pour autant la partager. De même, intéresser l'autre à notre propre carte, c'est pouvoir lui expliquer pourquoi nous agissons d'une certaine façon. A d'autres niveaux, c'est saisir les enjeux d'une problématique, d'un choix.

2.2. Ouvrir nos cartes

Lorsque, en tant que délégué, vous suscitez le changement auprès des travailleurs, si la question est de prouver qui a raison ou tort, il en sortira souvent un vainqueur et un vaincu... ou deux vaincus si la situation s'en trouve bloquée. Dans ces conditions, il est parfois bien difficile de réussir le changement. Vouloir imposer sa propre carte aux autres mène souvent au conflit. La question étant alors de juger l'utilité ou non du conflit.

Dans cette optique, construire le changement, c'est élargir cette carte du monde, sans pour autant la changer ni mettre l'autre dans «ses torts» (et donc soi-même dans le «bon» camp du «j'ai raison»...). C'est montrer à l'autre que des éléments neufs ou différents peuvent être pris en compte, et lui expliquer pourquoi. C'est-à-dire argumenter pour le motiver.

2.3. Légitime, ta carte ?

Dans le jeu de rôle «obtenir d'urgence des Ogli»⁵, deux médecins sont amenés à négocier l'achat fruits. Le premier, afin de développer, à partir de la pelure, des molécules inhibitrices de toxines XPO provoquant la mort par paralysie du système nerveux et donc utilisables comme antidote. Le second, pour mettre au point, à partir de la pulpe, un vaccin évitant des lésions mortelles causées au fœtus par «la maladie de Kurtosen». Il se trouve que deux problèmes majeurs, tenus secret vu leur gravité, surviennent simultanément : l'échouage d'un bateau contenant des bombes chargées de toxines XPO, avec un maintien de l'étanchéité très limité dans le temps, et un pic accidentel de pollution chimique déclenchant une épidémie de la maladie

de Kurtosen contaminant environ 2.500 femmes enceintes. Il se trouve aussi que les Ogli sont un fruit exotique rare dont l'achat est centralisé dans les mains d'un seul exportateur qui ne peut satisfaire en quantité les demandes cumulées des deux médecins.

A l'issue des jeux de rôle, les résultats sont multiples :

- aucune négociation n'a lieu, les médecins **campant chacun sur la légitimité plus importante** de la catastrophe à laquelle faire face,
- un des médecins convient de la **légitimité plus grande de la cause de l'autre** et lui cède les Ogli dont il a besoin; donc soit les toxines XPO se diffusent dans l'atmosphère et tuent les humains qui les respirent, soit 2.500 enfants naissent mort-nés,
- les médecins sont à **l'écoute** et comprennent qu'ils n'ont pas besoin de la même partie de l'Ogli. **Sortis du conflit au sujet de la légitimité, leur négociation a pu commencer** et chacune des catastrophes a pu être évitée.

Dans certaines situations, la question de la légitimité peut être sans fin : les cartes du monde ne s'accordent pas. Entrer dans le débat de la légitimité est alors **parfois stérile** à l'ouverture d'un dialogue, chacun estimant «sa» cause «plus» légitime que celle de l'autre. D'autant que, **parfois, des solutions existent indépendamment de la question de la légitimité.** Ces solutions, qui par exemple amènent des carrières à limiter le bruit généré par leurs activités, bénéficient aux riverains comme aux travailleurs. La question de la légitimité est d'ailleurs souvent évoquée dans le cadre du NIMBY⁶ (> *Mieux comprendre et gérer le phénomène NIMBY*).

Etre disposé à écouter l'autre permet de bien comprendre sa carte du monde et de mieux mesurer la nature des actions à prendre en conséquence.

⁵ L'exercice, adapté de la trame d'un jeu de rôle intitulé Dr Raphi-Grufou dont l'auteur est inconnu, a été réécrit par A. Broussard en 2000.

⁶ NIMBY : «Not In My BackYard», littéralement : «pas dans mon jardin».

ÉCOUTER

3

Curieusement, alors que les techniques de communication se perfectionnent et se multiplient, notre écoute des autres, et de nous-même, s'avère souvent bien faible. Et, malgré la leçon du jeu bien connu du «téléphone sans fil»⁷, peu d'entre nous en tient compte dans ses relations quotidiennes.

D'un côté, c'est bien compréhensible : ne nous apprend-on pas à obéir plutôt qu'à écouter ? Quelle est notre réelle disponibilité d'écoute quand nous ne pensons qu'à convaincre (c'est-à-dire, pour certains, à «faire obéir» l'autre) ? D'un autre, cette absence même d'écoute peut générer des conflits, figer des situations et compliquer inutilement les relations entre travailleurs.

L'écoute donne l'occasion de mettre en relation deux mondes différents que le contact enrichit.

3.1. Des attitudes propices ou non à l'écoute

Nous adoptons différentes attitudes lorsque nous sommes en conversation avec quelqu'un. En être conscient nous aide à mieux écouter et agir. Elias Porter en distingue six. Explorons-les à travers l'exercice suivant.

⁷ Pour les non initiés : le jeu du «téléphone sans fil» nécessite au moins trois joueurs, mais plus on est de fous, plus on rit. Un des joueurs chuchote un message à l'oreille d'un deuxième qui à son tour le chuchote à l'oreille d'un troisième, et ainsi de suite. Le dernier des joueurs, après avoir reçu le message, l'énonce à voix haute. Et tous les joueurs sont souvent bien surpris des déformations subies pendant les transmissions successives... particulièrement le lanceur du message.



Choisissez, parmi chacune des six propositions suivantes, la réaction que vous auriez tendance à privilégier si quelqu'un vous tenait ces propos.

A Depuis la mise en service de la station d'épuration, il arrive que le personnel jette tout à l'évier, y compris des substances toxiques qui génèrent des dysfonctionnements de la station. Il pense que la station règle tous les problèmes.

- 1 Ne t'inquiète pas ! Ce genre de changement en matière de politique environnementale mène à des effets pervers. Les campagnes de sensibilisation prennent du temps et c'est normal de devoir informer sans cesse.
- 2 Tu as remarqué que le personnel a tendance à tout jeter à l'évier depuis qu'il y a une station d'épuration.
- 3 Je te suggère d'organiser une campagne d'information pour éviter cela à l'avenir.
- 4 Que proposes-tu pour faire face à cette situation ?
- 5 Cela te décourage de voir que les gens n'ont pas compris qu'ils devaient aussi faire des efforts.
- 6 S'il y a une station d'épuration, on devrait pouvoir tout jeter à l'évier sans provoquer de dysfonctionnement. Il y a certainement des questions techniques à résoudre avant d'encore demander au personnel de changer ses habitudes.



B Il n'y a que l'image de marque qui intéresse l'entreprise dans ISO 14001.

- 1 C'est une porte ouverte comme une autre pour avancer vers une meilleure prise en compte de l'environnement comme critère de gestion. Ne t'en fais pas.
- 2 Tu dis cela parce que tu es déçu que les motivations ne soient pas davantage liées à des valeurs relatives au développement durable, au respect des écosystèmes, de la santé des travailleurs,...
- 3 Je te propose de prendre connaissance de ce rapport. Il décrit les conséquences positives pour l'environnement de divers projets réalisés dans le cadre de la mise en place de certifications ISO 14001.
- 4 Qu'est-ce qui te porte à croire cela ?
- 5 Tu penses que la seule motivation des entreprises à s'investir dans un processus de certification est une question de marketing.
- 6 Oui, tu as tout à fait raison. Tu as bien fait de le rappeler.

Des attitudes reflétées à travers chacune de ces réponses transparait notre disponibilité à l'écoute. Bien sûr dans une conversation réelle, nous passons souvent d'une attitude à l'autre.

3.1.a Le conseil

La personne conseille, suggère ce qu'il y a lieu de faire de manière plus ou moins contraignante. Cela peut aller jusqu'à donner un ordre. (A.3, B.3)

La réponse « conseil » manifeste une non-écoute car elle impose d'emblée la carte du monde de celui censé écouter. Alors que la demande d'écoute ne requiert ni avis, ni suggestion, la réponse « conseil » impose une solution qui, en outre, ne correspond pas nécessairement au cadre de référence (carte du monde) de celui qui s'exprime.

3.1.b L'évaluation ou le jugement moral

Elle donne lieu à un jugement de valeur sur autrui, à des estimations ou à une opinion qui n'étaient pas demandés. La personne projette ainsi sa propre carte du monde. L'évaluation se fait souvent sous une perspective « bien/mal ». (A.6, B.6) Tout comme la réponse « conseil », celle « d'évaluation » impose la carte du monde du répondant et clôt l'entretien... ou du moins n'invite pas à le poursuivre ni à exprimer en retour un avis personnel.

3.1.c L'interprétation

La personne propose une explication selon son interprétation personnelle. (A.5, B.5)

La réponse interprétative relève aussi de la non-écoute. Elle en dit plus à l'autre qu'il n'en dit lui-même. Cependant, elle peut permettre dans certaines situations d'aider l'autre à formuler des sentiments difficiles à exprimer. Dans ce cas, elle participe à l'écoute.

3.1.d Le soutien

Il vise à encourager, à rassurer (en dédramatisant) voire à consoler. Le soutien manifeste une bienveillance qui peut mettre l'autre en confiance : « ça va aller ». (A.1, B.1)

Parce qu'elle peut être bienveillante et se centre sur le ressenti de l'autre, la réponse

« soutien » traduit un souci d'écoute. Cependant, si le demandeur s'installe dans une sorte de consolation voire dépendance à l'égard de qui le soutient, l'écoute sera faussée. En effet, elle ne permettra ni au répondant de s'exprimer, ni aux deux d'élucider la situation.

3.1.e L'enquête

La personne cherche des informations complémentaires à l'aide de questions. (A.4, B.4)

Poser des questions participe pleinement à l'écoute dans la mesure où l'on explore la situation.

Attention cependant aux questions exprimant aussi un jugement ou un conseil lorsqu'elles induisent des critères de décision. Dans ce cas, B.4 aurait pu être : « Ne crois-tu pas que penser ça, c'est voir le mal partout ? ».

3.1.f La compréhension ou la reformulation

Elle consiste à reformuler ce qui a été dit avec ses propres mots mais fidèlement. La personne qui reformule reflète les dires de l'autre sans les interpréter. (A.2, B.2)

La réponse « reformulation » manifeste à l'autre un souci de le comprendre. En ce sens, elle participe à l'écoute. Mais s'y cantonner ne fait pas beaucoup avancer les choses, il faut donc pouvoir la dépasser.

3.2. Ecouter, c'est...

3.2.a Se taire

Ecouter, c'est aussi **se taire** alors que l'autre s'exprime sans toutefois se limiter à un silence prolongé qui pourrait être interprété comme un manque d'intérêt. Se taire manifeste clairement la disponibilité que nous offrons à l'autre afin qu'il s'exprime jusqu'au bout, sans être interrompu. Se taire tout en écoutant, c'est offrir à l'autre un silence attentif, réceptif.

Et si nous avions deux oreilles et une bouche pour écouter deux fois plus qu'on ne parle ?



3.2.b Parler

Ecouter, c'est également pouvoir **parler**, s'exprimer, se faire comprendre de l'autre en ayant saisi sa carte du monde. « Notre écoute s'enchaîne avec la parole de l'autre et son écoute avec notre parole. »⁸. Parole et écoute se conjuguent l'une l'autre pour entendre notre interlocuteur et nous faire entendre de lui. L'écoute permet donc d'entrer dans un espace de dialogue.

3.2.c Entendre l'autre avec sa différence

Ne pas être d'accord avec quelqu'un ne signifie pas nécessairement être sourd à ses arguments. Nous pouvons alors faire preuve d'écoute mutuelle en nous accordant sur le fait que nos opinions divergent pour telles raisons. Nous pouvons donc entendre l'autre sans pour autant partager ses idées, son avis. De cette manière, nous nous différencions devant un problème et affirmons cette différence tout en mesurant s'il est utile ou nécessaire d'aller au conflit. En d'autres mots, écouter, **ce n'est pas** s'intéresser à l'autre pour tenter de le convaincre ou de le contraindre à changer sa carte du monde. Et encore moins de le traiter d'idiot si, selon nous, il n'y comprend décidément rien... Ce n'est pas être à l'affût d'arguments à utiliser pour soi. Ce n'est pas non plus faire semblant d'écouter pour laisser l'autre parler (« cause toujours, tu m'intéresses »).

⁸ L'écoute, Mieux écouter pour mieux communiquer, Kaepelin Philippe, ESF éditeur, 3^{ème} édition, 1991.

3.2.d Ecouter

Ecouter, c'est écouter. Point. C'est se mettre en capacité de comprendre les résistances et les logiques de l'autre. Cela nous renvoie aussi aux nôtres... Peut-être l'occasion de décider d'en prendre conscience et ainsi de mieux gérer nos propos ?

3.2.e Une étape préalable

Bien sûr, **après l'écoute, viennent les prises de décision** en fonction du résultat des échanges. Ecouter, construire le changement, associer, ce n'est pas vouloir faire « bel bel » à tout prix. Etre à l'écoute de l'autre ne veut pas dire que tout est acceptable. Cependant, on ne peut décider de ce qui est acceptable ou pas qu'après avoir écouté. L'écoute est donc **une étape préalable**.

Grâce à l'écoute, nous posons le **premier pas du changement avec les travailleurs**. Dans cette perspective, nous pouvons écouter pour

- entendre l'autre (s'ouvrir, se taire, entendre l'autre dans sa différence),
- nous faire entendre de l'autre (parler),
- nous entendre nous-même (prendre conscience de nos paroles pour mieux gérer nos propos).

Lorsque deux personnes s'écoutent, elles se quittent souvent sur un **sentiment de satisfaction**, sur une impression d'avoir été entendues, pas pour autant d'avoir convaincu. N'est-ce pas le début de toute relation de confiance avec les travailleurs ?

3.3. Ecouter, ce n'est pas...

3.3.a Faire semblant de s'entendre

Ecouter, ce n'est pas faire semblant de s'entendre. Ce n'est pas éluder les éléments divergents par crainte de créer le conflit. C'est prendre la mesure de ces éléments divergents.

Alors que l'absence d'écoute peut générer des conflits, il est parfois nécessaire d'aller au conflit pour se faire entendre...

⁹ Développés par la Professeure Gottman (Université de Seattle, Etats-Unis) sur base d'expériences sur la nature des interactions émotionnelles. Cités dans Guérir, Docteur Servan-Schreiber, Editions Robert Laffont, 2003, p.205-210.



3.3.b Critiquer

Pour faire changer les choses, vous avez besoin des travailleurs, notamment parce que ce sont eux qui mettent en œuvre le changement. D'où la nécessité de bâtir une relation de confiance entre vous. A l'opposé, les quatre cavaliers de l'apocalypse⁹: la critique, le mépris, la contre-attaque et le retrait total, sont l'expression d'une relation « sourde et aveugle », souvent vouée au désastre... faute d'écoute... Repérer ces quatre cavaliers peut aider à identifier les facteurs de tensions dans les relations et décider d'en sortir.

Premier cavalier de l'apocalypse : le fait de critiquer l'autre :

« Tu as encore jeté tous tes papiers par terre ! J'en ai marre de ton foutoir ! » plutôt que lui présenter une requête ou une réclamation :

« C'est la troisième fois cette semaine que je te demande de jeter tes papiers dans les poubelles de tri. L'ordre et la propreté nous aident tous à mieux travailler. Pourrais-tu faire un effort pour jeter au fur et à mesure dans les poubelles adéquates ? ».

3.3.c Mépriser

Insultes fortes ou douces (« Tu n'es qu'un bon à rien ! » « Pauvre idiot ! » « Tu ne comprends jamais rien ! ») connotées de sexisme ou de racisme (« Chez vous... on jette tout par terre ! ») mais aussi sarcasmes, telles sont les expressions du mépris. Sans oublier les expressions non verbales : les yeux roulent vers le haut alors qu'en même temps, la personne méprisante soupire... Ces attitudes



rendent toute résolution paisible quasiment impossible.

3.3.d Contre-attaquer

« Tu m'attaques, je t'attaque ». L'escalade dans la contre-attaque est à l'image de la loi du plus fort. Dans le pire des cas, la violence (verbale mais aussi physique) engendrée d'attaques en contre-attaques rompt la relation : exclusion d'une équipe, licenciement mais aussi divorce, meurtre, guerre... Dans le « meilleur » des cas, la violence a parlé et l'autre est vaincu... C'est-à-dire qu'il est blessé, meurtri et, sinon rancunier, du moins sans envie aucune de reconstruire une relation équilibrée.

3.3.e Se retirer totalement

Le retrait total préfigure souvent la phase ultime de la séparation. Après moult critiques, attaques, contre-attaques, l'un des protagonistes quitte le champ de bataille. Il s'enferme dans un mur de silence que l'autre tentera peut-être de briser à coup de mots ou autres. Peine perdue...

Ces « cavaliers » sont plus présents qu'on ne l'imagine dans nos conversations... sans que, parfois, nous mesurions toute l'ampleur des dégâts qu'ils peuvent causer. Etre à l'écoute de soi permet de les identifier dans notre propre langage. Et être à l'écoute des autres permet notamment de sortir de leur spirale infernale.



3.4. Diminuer la pression

Ecouter permet souvent de faire baisser la pression. Dans les entreprises (et ailleurs...), les stress sont multiples. Le changement est un facteur de stress important. Souvent sa perspective paralyse parce qu'il peut mener vers l'inconnu alors que nos habitudes actuelles nous sont si familières. Pour les travailleurs, la coupe est souvent pleine. Ignorez-le et elle déborde... Donner la possibilité aux travailleurs de s'exprimer permet de vider en partie cette coupe, de baisser la pression et de **laisser place à la nouveauté**. Pour autant, bien sûr, que les travailleurs y soient disposés.

3.4.a Question de l'ELFE

Cette technique se résume en cinq questions successives. Elle permet d'entrer en contact **en tête-à-tête** de manière efficace et humaine pour faire baisser la pression et aider une personne à se sentir mieux... en dix minutes. Cette technique peut s'avérer utile dans une situation problématique où nous avons l'impression d'être dans une impasse. (*Public* 🗣️) Les questions se succèdent assez vite (c'est même préférable pour aller à l'essentiel et y rester). Nous pouvons les retenir au moyen mnémotechnique suivant : « Question de l'ELFE ». « Comme dans les contes de fées, c'est l'ELFE qui transforme le quotidien banal en un instant magique. »¹⁰

¹⁰ Guérir, Docteur Servan-Schreiber, Editions Robert Laffont, p. 221.

Q **Que t'est-il arrivé ?** Que se passe-t-il ? Pour entrer en contact avec une personne sous pression (conflit, souffrance...) il est d'abord nécessaire qu'elle raconte ce qui s'est produit. L'important est d'écouter en interrompant la personne le moins possible. Entrer dans les détails n'est pas indispensable, au contraire. Souvent, trois minutes suffisent pour aller à l'essentiel. Au-delà, il y a risque de se perdre dans les détails.

E **Emotion : Quelles émotions as-tu ressenties ?** Ca t'a fait quoi ? Parce qu'elle se rapporte à la manière dont la personne a vécu les choses, cette question est importante. Il est parfois inutile de la poser, la personne y venant elle-même. Dans certaines situations, la question de l'émotion peut paraître évidente, nous hésitons alors à la poser. Elle est pourtant « libératrice » car la personne s'exprime enfin. Et ses dires peuvent nous surprendre tant nous vivons les choses différemment (*carte du monde* 🗺️).

L **Le plus difficile : qu'est-ce qui a été le plus difficile pour toi ?** Cette question nous plonge au centre du problème. Comme la précédente, elle peut paraître impolie ou indécente dans certaines circonstances. C'est néanmoins la plus efficace : à toucher le fond du problème, nous pouvons alors remonter.

F **Faire face : qu'est-ce qui t'aide le plus à faire face ?** Maintenant que l'émotion est exprimée, « faire face » permet de focaliser l'attention sur les ressources pour s'en sortir. Cette question aide l'autre à retomber sur ses pieds. C'est ce que demandent généralement les gens, les aider et pas régler les problèmes à leur place.

E **Empathie.** Pour conclure l'échange, il est utile d'exprimer son propre ressenti à l'aide de mots sincères. C'est dire simplement à l'autre que pendant quelques instants, nous avons partagé son problème (sans pour autant l'avoir pris sur nos épaules). L'autre se sent moins seul et souvent plus fort, moins démuné.

Cette technique convient à de multiples situations. Elle permet de prendre de la distance et, en tête à tête, de se rendre disponible à l'autre pour tenter de comprendre ce qui se passe. Nous pouvons aussi l'appliquer à nous-même...

3.5. Chercher des solutions en s'appuyant sur l'écoute

C'est en écoutant l'autre que nous pouvons mesurer nos similitudes et nos différences, miser sur un projet commun, s'armer d'arguments ou décider d'aller au conflit. En tant que représentants des travailleurs, il y a évidemment intérêt à investir au maximum des terrains d'entente avec les travailleurs.

3.5.a Associer les travailleurs

Comme nous l'avons vu précédemment, il est utile d'adapter le type d'informations aux gens selon que nous souhaitons susciter un changement d'attitude (*valeur, utilité* 🗣️; *coût bénéfique* 🗣️) ou un changement de comportement (*capacité* 🗣️). Bien sûr, dans la réalité les choses ne sont pas aussi tranchées, et s'il devait avoir une image, le changement tiendrait plus d'une spirale irrégulière que d'une progression linéaire. Cependant, pour accroître la motivation, pour mettre en place des actions réalistes, crédibles et légitimes, informer n'est pas tout. Il est fondamental d'associer les travailleurs à la recherche et l'élaboration de solutions.

3.5.b Définir le problème avec les travailleurs

Prendre le temps de définir le « problème » ou la situation à améliorer avec les personnes concernées et de chercher avec elles des solutions est un gage de réussite pour faire évoluer les attitudes et les comportements (*Contexte* 🗣️). Cela peut paraître ambitieux en matière d'environnement, ce n'est pas pour autant impossible.


Définir le problème ensemble, c'est donc donner la parole à tous. Cela est d'autant plus important que les contestataires les plus décidés ne sont pas toujours les plus bruyants. A cet égard, le silence de certains, salué souvent par « qui ne dit mot, consent », n'est pas toujours l'expression d'une adhésion.



3.5.c Eventail de solutions

La pertinence d'une solution peut s'envisager au nombre de critères auquel elle répond. Plus il y en a, plus il y a de chance de satisfaire les différents intervenants. Et donc de s'orienter vers une solution « gagnant - gagnant ». En terme de recherche de solution, certains recommandent de se munir de « et » et de « s » tant les solutions positives sont celles où tous s'y retrouvent. Un proverbe dit « s'il n'y a qu'une solution, elle est mauvaise ». Parce qu'il y a peu de problèmes pour lesquels n'existerait que « LA » solution.


3.5.d Argumenter en objectivant


Expliciter les solutions envisagées permet de les objectiver, de les concrétiser aux yeux de tous, de leur donner du sens. Argumenter en ayant bien écouté les travailleurs permet souvent aux délégués de créer des liens avec la manière dont les travailleurs perçoivent les choses (*Carte du monde* .


Pour conclure, voici brièvement un tableau¹¹ comparatif des attitudes et comportements enclin d'une part à favoriser l'écoute, la construction du changement ensemble; et d'autre part à exclure l'autre du changement en hypothéquant celui-ci.


Dans les relations avec les travailleurs


**écouter, c'est...
construire le changement,
c'est...
associer,
c'est...**


 S'attaquer aux problèmes en cherchant des solutions.


 Parler à l'autre en utilisant « je ».

 Inviter l'autre à parler, s'exprimer.


 Accepter de faire avec l'autre... voire de laisser l'autre faire.


 Privilégier l'apposition, l'addition (gagnant - gagnant¹²).


 Se responsabiliser dans ses propres actes et ses engagements.


 Différencier la personne de ses actes.


 Se rendre disponible pour l'autre.

 Equilibrer le temps de parole.


 Laisser place à la différence.


 « Enquêter » sur les difficultés de l'autre et leurs raisons.


 Reformuler les dires de l'autre pour s'assurer d'une compréhension commune.


 S'assurer d'une entente mutuelle en ménageant si nécessaire des instants de calme, de pause.


**ne pas écouter, c'est...
saper le changement,
c'est...
exclure,
c'est...**


 S'attaquer l'un l'autre en cherchant des coupables.


 Parler sur l'autre en utilisant « on ».


 Anticiper et penser à la place de l'autre.


 Vouloir faire pour l'autre ou à sa place, pour « son bien ».


 Privilégier l'opposition ou se soumettre.


 Cultiver la victimisation, l'assistanat ou l'accusation.


 Confondre la personne et son comportement.


 Ne pas consacrer de temps suffisant pour laisser l'autre s'exprimer, s'impatienter.

 Occuper tout l'espace de parole, littéralement « rebattre les oreilles ».


 Couper de « oui, mais... » pour ne reformuler que ses propres idées.

 Faire primer ses propres difficultés en prenant, par exemple, les paroles de l'autre pour une remise en question personnelle.

 Interpréter les paroles de l'autre en fonction de nos a priori et préjugés (négatifs comme positifs).

 Laisser la parole et le ton monter jusqu'à la dispute.

¹¹ Ce tableau est notamment inspiré des systèmes SAPPE et ESPERE explicités dans *Le courage d'être soi*, J. Salomé, Les Editions du Relié, 1999, p.169 J. Salomé, psychologue, est l'auteur du système ESPERE : Energie Spécifique Pour une Ecologie Relationnelle Essentielle; et du système SAPPE : Sourd, Aveugle, Pervers, Pernicieux, Energétivore.

¹² Dans la perspective du jeu de rôle Ogli, par exemple (*Légitime, ta carte ?* .

ARTICULER COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ET CAMPAGNE DE COMMUNICATION

4



Qu'un changement soit technique, organisationnel, institutionnel ou autres, il n'en est pas moins fondamentalement une affaire de personnes. **Monter une campagne de communication accompagnera ces modifications mais ne fera pas tout. Car, avant tout, la communication est interpersonnelle.** C'est d'une part inhérent à notre nature. C'est d'autre part un fondement et un atout de la communication en entreprise vu la proximité des travailleurs. C'est aussi indispensable pour réussir le changement, particulièrement en matière d'environnement vu les contraintes liées à la thématique (manque de motivation...). Dans la partie consacrée aux expériences menées en entreprise, le lecteur pourra voir à quel point le fait de proposer des processus impliquant les travailleurs (sensibilisation, réseau, groupes de travail, assemblées, contacts aux pauses, etc.) a facilité l'aboutissement favorable des projets et des campagnes lancés par les délégations.

Croire que la communication est uniquement médiatique (de « media », c'est-à-dire au « moyen de » tracts, affiches, etc.) est limitatif, surtout en entreprise. La communication médiatique a cependant beaucoup à apporter aux délégations : elle peut se donner pour objectif d'annoncer le changement, de l'expliquer, de le valoriser, de l'accompagner... Cependant, une affiche ne remplace pas une poignée de main et une conversation entre travailleurs. Par contre, si l'affiche est construite en collaboration avec les travailleurs et dans le cadre d'un projet, elle aura un impact plus important et offrira de meilleures chances au message adressé par les délégués.

Un outil de plus ...

L'approche développée dans cette partie est probablement nouvelle pour nombre de lecteurs. Nous la proposons comme une « carte » permettant d'aborder autrement, dans les relations entre délégués et travailleurs, le processus de changement dans l'entreprise. En effet, les expériences syndicales en matière d'environnement témoignent de la nécessité de prendre en compte le fait que :

- les travailleurs sont souvent peu motivés par la thématique environnement (d'où nécessité de les sensibiliser),
- les délégués ne sont pas suffisamment soutenus par la législation (la seule référence est la loi sur le bien-être au travail, peu précise sur les obligations de l'employeur en matière de concertation sur l'environnement),
- la pratique syndicale en matière d'environnement est relativement naissante, beaucoup reste à construire.

2

GRILLE DE LECTURE « COMMUNICATION »

Cette grille de lecture est proposée à partir des grands éléments constitutifs d'un plan de communication (contexte, publics, objectifs...). Une **campagne** de communication se construit à partir d'un plan de communication. Le **plan** définit la pertinence des choix à poser en terme de message et de manière de les porter. La campagne rassemble tous les moyens utilisés pour transmettre les messages. Il est ici question de communication médiatique, c'est-à-dire d'une communication construite « au moyen » d'affiches, de tracts, de réseaux, etc.

Cette grille invite à interroger votre projet de communication de manière à le rendre le plus concret, le plus pertinent, le plus crédible possible. Elle invite à construire et lire votre future campagne de communication à la lumière du contexte de votre entreprise, avec les yeux de vos publics, en fonction des objectifs généraux et concrets que vous vous êtes fixés et ce afin de vérifier les messages que vous allez porter.

CONTEXTE

22

1

Réaliser une communication particulière s'inscrit dans le cadre d'un **projet**, quel qu'il soit, et donc aussi dans une situation donnée. Comme souvent nous vivons cette situation de l'intérieur, il est important de s'y arrêter un moment pour faire le point, apprécier la demande, le problème ou saisir une opportunité. Puisque c'est dans ce contexte que va s'inscrire votre action, autant, dès lors, s'assurer de la pertinence de la démarche. Les questions suivantes peuvent y aider.

1.1. Analyser le contexte

1.1.a Quelle est la situation ?

Y a-t-il des pratiques dangereuses ou nuisibles pour l'environnement (conscientes ou non) ? Des situations insatisfaisantes en matière de recyclage ? Des rumeurs relatives à l'environnement (concernant l'entreprise ou le voisinage) ? La situation peut aussi être une **opportunité** : renouvellement du permis d'environnement, suites d'une situation de crise, nouvelles normes d'environnement,...

1.1.b Comment les personnes concernées vivent-elles la situation ?

Quel est le climat social dans l'entreprise ? Quelles sont les difficultés des gens ? Leurs préjugés positifs comme négatifs... et les vôtres ? Leurs *résistances*... et les vôtres ? Comment vivent-elles les problèmes et quelles sont leurs priorités ? Quel est leur profil : types de contrat, âge, sexe, comportements particuliers,... (*Public*).

Apprécier le contexte nécessite de disposer d'informations pertinentes (au-delà des préjugés), et ce de deux façons :

1 disposer d'informations environnementales objectives
Récoltez de l'information, établissez un dossier « environnement » puis objectivisez-le auprès de votre permanent syndical, auprès de la cellule Rise.
(> *Adresses utiles*)

2 écouter l'autre
Discuter, ouvrir le débat, être à l'écoute des autres est l'un des moyens les meilleurs pour se faire une idée de la situation telle que perçue par plusieurs personnes (et pas uniquement « à vos yeux »). C'est aussi un début indispensable en communication... au lieu de se lancer « tête baissée » pour convaincre. Il est d'autant plus important de s'intéresser à ce que pensent, disent les personnes concernées, qu'à travers votre action, vous allez leur demander d'aller vers du neuf. L'ignorer, c'est s'adresser, même en criant, à un sourd... (*Carte du monde*)
Être ouvert à la manière dont les gens vivent la situation est fondamental. Cette écoute requiert notamment de ne pas se précipiter dans ce que l'autre devrait penser, dire ou faire ; mais au contraire de prendre le temps d'entendre comment il vit la situation. (*Ecoute*)

Toute analyse est en soi subjective car nous l'exprimons « à nos yeux ». Soyez-en conscients afin de diminuer au mieux cette subjectivité.

1.1.c Quelle est la démarche institutionnelle ?

S'appuyer sur l'environnement pour mener une campagne élection sociale ? Différencier l'action syndicale en s'emparent de thématiques nouvelles ? Travailler en front commun ? S'affirmer vis-à-vis, voire à l'encontre, de l'approche patronale sur l'environnement ?

Communiquer, c'est définir sa position par rapport à autrui.
Mucchielli¹

¹ Professeur et neuropsychiatre, R. Mucchielli a notamment étudié les phénomènes propres à la dynamique de groupe.

Cette question est aussi celle de la crédibilité de « qui » communique. Quelle est la **crédibilité, la légitimité des « communicateurs » auprès du public visé** ? Est-elle à construire ? Y a-t-il eu des projets antérieurs, avec quels résultats ? Quels partenariats développer pour accroître cette légitimité ?

1.1.d Quelle est l'histoire des acteurs en présence et quels sont les événements qui ont pu marquer la vie de l'entreprise ?

Qui, jusqu'à présent, maîtrise le discours en matière de communication, et spécifiquement, de communication environnementale, et quelle est sa crédibilité ? Quels sont les acquis, les difficultés, les acteurs en matière d'environnement, dans et hors de l'entreprise ? Quels sont les enjeux de la communication environnementale pour ces acteurs ? La problématique a-t-elle déjà fait l'objet d'information, de sensibilisation, de communication particulière ? Si oui, avec quels résultats ? Et comment en tenir compte aujourd'hui ?

1.2. Choisir avec pertinence de faire campagne

Question essentielle souvent considérée comme évidente : en quoi une communication construite permettra-t-elle de répondre au problème (en tout ou partie), d'impulser un changement ? Les « communicateurs » ont une partie des clés en mains pour accompagner le changement, pas toutes. Communiquer suppose souvent de mettre à disposition diverses ressources : une campagne pour le recyclage nécessite de mettre en place adéquatement et en suffisance de points de recyclage, de négocier des filières de recyclage, par exemple. (*Rendre le contexte favorable*) Sans quoi, où jeter des déchets visés par une campagne sur le tri sélectif ? Lorsque les comportements changent, c'est grâce à la **concrétisation d'un dispositif impliquant et ceux qui impulsent le changement** (délégués, employeur...) **et ceux que le changement concerne** (travailleurs, riverains...) (*Associer*). La communication médiatique soutient, encadre le changement.

PUBLIC

2

Réfléchir à qui s'adresser permet d'une part d'estimer par la suite la pertinence des objectifs, d'autre part d'adapter les types de communication (contenu et forme) en fonction des besoins, attentes, spécificités des gens. **Le public est la mesure de votre action** en terme de communication : ouvrez-vous à lui, apprenez à le comprendre, à le connaître, écoutez-le. Vous apprendrez alors à ajuster vos messages, leur garantissant de meilleures chances d'être bien accueillis.

Dites-vous : La campagne de communication vise à ce que tel public fasse telle chose ou prenne conscience de telle réalité ou se souvienne de...

Voici quelques manières de définir le public. Saisissez-vous de celles qui ont du sens pour vous.

2.1. Publics internes et externes à l'entreprise

Publics internes :

travailleurs (dont intérim, sous-traitance, temps partiels, à pause...), fonction, âge, ancienneté... Mais aussi, retraités, familles, syndicats, employeur.

Publics externes :

fournisseurs, clients, autorités publiques, riverains, media, travailleurs riverains, etc.

2.2. Publics bénéficiaires et relais

Les **publics bénéficiaires** sont ceux à qui vous vous adressez pour les amener à répondre à vos objectifs en terme de changement d'attitude, de comportement. Les travailleurs sont bénéficiaires. Les **publics relais** sont susceptibles d'agir comme intermédiaires pour encourager les précédents à changer. Bien sûr les délégués mais aussi l'employeur, les clients, les fournisseurs, la famille (exemple : les enfants sensibilisés à l'environnement à l'école), etc.

Publics	internes	externes
bénéficiaires		
relais		

Selon les situations, les bénéficiaires peuvent relever des publics internes ou externes, ou les deux. Idem pour les relais. L'important consiste, un, à clairement identifier qui est ciblé en priorité; deux, à s'interroger sur la manière dont le message va être diffusé (*diffusion* ☞).

Les délégués, public bénéficiaire puis relais

Les délégués, d'abord bénéficiaires, sont les premiers à convaincre du changement avant de relayer le discours neuf auprès des travailleurs. Pour autant, ils ne sont pas convaincus une fois pour toute ni du discours environnemental ni du fait d'être relais. Leur *motivation* ☞ doit donc être nourrie par des informations, des formations...

2.3. Attitudes du public

S'intéresser aux *attitudes* ☞ permet de voir comment gérer celles des uns et des autres pour élaborer la communication, notamment en terme d'arguments à utiliser. Quelques attitudes possibles du public :

- Convaincu
- Sympathisant
- Hésitant
- Indifférent
- Opposant

L'hésitant est dit facile à convaincre car ses résistances sont moins fortes que celles de l'opposant et son intérêt est partagé, contrairement à l'indifférent qui n'en manifeste aucun. Le sympathisant est souvent favorable à l'idée (*Valeur* ☞) mais manque parfois de « que faire » (*utilité* ☞) ou de « comment faire » (*capacités* ☞). Le convaincu a aussi besoin de se sentir écouté (donc de se retrouver dans le message). Plus sa motivation sera grande, plus il développera des idées sur « que faire » et « comment ».

Regardez les changements d'attitude de vos collègues comme une réaction à une situation donnée.

Observez-les évoluer : un tel, d'abord silencieux, s'engage; un autre, opposant, écoute, hésite.

Parler avec les gens permet d'identifier en quoi certains s'opposent, sont indifférents, hésitent, ou encore à situer où leur motivation fait défaut. Plus l'opposition est grande, plus l'écoute doit l'être (à moins de trouver un message très percutant), car les gens qui ne veulent rien entendre ont souvent besoin d'être d'abord entendus...

2.4. Portrait robot

Il est aussi intéressant de s'interroger sur notre propre représentation du public visé. En établissant les signes distinctifs, à la manière des portraits robots, peut y aider : sexe, âge, niveaux socio-économique, socioculturel, habitudes, valeurs... Le portrait robot éclaire nos idées préconçues (qui « parasitent » la communication), invite à s'interroger sur la pertinence de notre représentation du public.

Soyez curieux. Rencontrez ceux que vous connaissez le moins, qui vous semblent avoir des habitudes éloignées de vos objectifs. Parlez-leur, faites-les s'exprimer. Quelles sont leurs attentes, leurs besoins ? Que pensent-ils, eux, de votre démarche; pourquoi ? Et non ce que vous croyez, dur comme fer, qu'ils pensent... (*Carte du monde* ☞)

OBJECTIFS

24

3

Choisir des objectifs présuppose de définir des priorités en matière d'environnement. Et puisque nous parlons communication, d'explorer ensuite **en quoi la communication médiatique va supporter** sa réalisation. Fixer des objectifs sous-entend souvent un changement de *comportement* (intégrer un programme d'actions environnementales), le développement d'*attitudes* nouvelles (intégrer l'environnement dans les critères de gestion), une prise de conscience d'une réalité particulière (mesurer l'impact négatif de vieilles pratiques sur l'environnement)...

Les objectifs peuvent être poursuivis à plus ou moins long terme. C'est une question de contexte, de maturité des gens vis-à-vis des problèmes identifiés (sont-ils « mûrs » pour changer en une fois ou plutôt pas à pas ?) et aussi une question **d'ambition...**

Les mentalités changent... petit à petit. Les habitudes aussi.

Prenons le cas de la gestion des déchets ménagers : (a) Jeter à la poubelle vaut mieux que jeter par terre. (b) Trier les déchets en vue de recyclage vaut mieux que « tout à la poubelle ». (c) Prévenir la production de déchets sert mieux encore l'environnement. Cependant, pour certains d'entre nous, réduire la production de déchets, en achetant des produits plus respectueux de l'environnement par exemple, n'est pas (encore) envisageable.

Quels que soient les objectifs, choisissez-les :

- **crédibles** : l'objectif doit être perçu de manière vraisemblable par le public, lui inspirer confiance.
- **réalistes** : vérifiez concrètement que les objectifs sont réalisables, faisables quitte à les fixer graduellement si y parvenir en une fois est voué à l'échec. Exemple : si vous proposez une méthode pour récupérer des eaux de pluie, assurez-vous de sa faisabilité.

Des objectifs non crédibles ne seront pas réalisés... Et des objectifs non réalistes ne seront pas crédibles.

- **clairs** : simplement pour savoir explicitement dans quel type de démarche vous vous inscrivez et donc ce que vous sollicitez comme changement (voir ci-dessous types d'objectifs).

3.1. Objectifs généraux

Un objectif général, c'est : A quoi voulez-vous arriver ? Comment souhaitez-vous voir le public agir ?

Tout objectif présuppose la volonté de faire changer, d'amener les gens à adopter une habitude nouvelle. Dans un premier temps, il s'agit donc de **définir sur quoi ce changement va porter...** et en quoi la communication va le soutenir.

Bien qu'ils soient **étroitement liés** car traitant tous, entre autre, d'environnement, on distingue ici **quatre** types d'objectifs :

- **environnementaux** (font souvent référence aux *valeurs*),
- **communicationnels** (soutiennent les changements d'*attitudes* et de *comportements*, visent à **informer**, impliquer),
- **éducatifs** (soutiennent souvent les changements de *comportements*, visent à **former**, éduquer),
- **institutionnels** (visent à positionner la délégation et ses actions).

3.1.a Objectifs environnementaux

Protéger, améliorer l'environnement, participer à améliorer la santé de la planète. Faire intégrer l'environnement dans les critères de gestion de l'entreprise. L'environnement, de manière objective : qualité de l'air, gestion des déchets, gestion des eaux usées,... comme de manière subjective : sentiment de bien-être, d'harmonie dans son environnement, capacité à agir sur l'environnement...

3.1.b Objectifs éducatifs

Modifier durablement les comportements qui ont un impact sur l'environnement : éveiller, former aux valeurs, attitudes et comportements environnementaux pour que le public se les approprie.

3.1.c Objectifs communicationnels

Faire connaître une information, l'inscrire dans la durée (mémoire), et donc mettre le public visé en contact avec le message, communiquer des intentions (normes, pratiques nouvelles) en matière d'environnement, mettre en place un **réseau** « environnement », organiser des « feed back » : *valoriser* les résultats...

3.1.d Objectifs institutionnels

Se positionner en tant qu'acteur, définir son identité par rapport à l'environnement. Ces objectifs sont ici complémentaires **et** secondaires aux autres : être reconnu, s'approprier un discours environnemental syndical, améliorer son image, transmettre les valeurs syndicales en matière d'environnement, valoriser la communication environnementale auprès des travailleurs...

Ecrire les objectifs aide à vérifier que ce sont effectivement des objectifs et non des moyens ou des messages. Exemple : une délégation souhaite créer un jeu éducatif sur le recyclage avec pour « objectif » d'amuser. L'objectif est en fait d'éduquer au tri sélectif tout en amusant (forme).

Ces objectifs se conjuguent entre eux et une même action en poursuivra plusieurs. **Distinguer** lesquels vous permet notamment de clarifier et de mieux **cibler** le message. Il y a toujours intérêt à clarifier, non seulement par souci d'efficacité maximale de la communication mais aussi pour être crédible. Souvent l'ambiguïté amène la contradiction générant alors le discrédit.

3.2. Objectifs opérationnels

Fixer des objectifs n'est pas tout. Comment allez-vous les concrétiser, les opérationnaliser ? Et comment allez-vous **mesurer** leurs résultats ? Vous pouvez le faire à l'aide d'**indicateurs quantitatifs** (chiffres, volume, fréquence,...) **et qualitatifs de résultats**. Tous les objectifs ne sont pas quantifiables, comme par exemple : susciter le sentiment de participer au bien-être de la planète. Mais discuter avec les gens permet souvent d'avoir une idée des résultats (qualitatifs).

Objectif opérationnel... Que faut-il mettre en oeuvre pour réaliser un objectif général ?

Par ailleurs, opérationnaliser les objectifs et formuler des indicateurs de résultats vous permet de préparer des critères d'évaluation.

Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Indicateurs de résultats
--------------------	-------------------------	--------------------------

Objectifs environnementaux

Définir une politique de gestion des déchets.	Mettre en place une procédure de prévention et de gestion des déchets.	Intégrer des critères relatifs à la gestion des déchets dans les cahiers de charges du service achat.
	Rechercher des filières de recyclages.	
	Mettre en place un tri sélectif des déchets.	Diminution de la quantité de déchets classe 2.

Objectifs éducatifs

Modifier durablement les comportements qui ont un impact sur l'environnement en faisant connaître des consignes de tri sélectif des déchets.	Former les travailleurs pour optimiser la gestion sélective des déchets.	(Quels comportements observables démontreront la réussite de l'action et avec quel résultat ?) Tri correct des déchets, sur base des chiffres du conteneur, endéans les six mois. La quantité des produits dangereux entrant équivaut à celle sortant.
--	--	--

Objectifs communicationnels

Faire connaître une information de manière durable.	Informé au moins trois fois tous les travailleurs sur une période de quinze jours.	Le public visé a été suffisamment en contact avec le message. - L'information est reçue et comprise dans les délais : discussion entre délégués et travailleurs. Le changement est inscrit durablement. - L'information reçue « dure » : discussion renouvelée.
---	--	--

Objectifs institutionnels

La délégation devient un interlocuteur reconnu par l'employeur en matière d'environnement.	L'environnement et la gestion des déchets figurent à l'ordre du jour de chaque CPPT.	La délégation propose des améliorations environnementales, celles-ci sont retenues.
--	--	---

MESSAGE

26

4

Jusqu'ici vous avez

- fait le point sur la situation (**contexte**),
- porté un intérêt particulier à comprendre comment et pourquoi le **public** réagit en matière d'environnement, et, en conséquence,
- formulé les **objectifs généraux** ensuite traduits en objectifs **opérationnels**.

Cela va maintenant vous aider à formuler le(s) **message** (s).

Savoir à qui vous vous adressez, dans quel contexte et pour demander quoi peut sembler évident, pourtant les pratiques communicationnelles en entreprise montrent souvent le contraire. D'où l'importance, à travers cette **logique constructive, de vérifier la pertinence de votre démarche**.

En communication, le message comporte deux dimensions : **que dire ?** (le contenu) et **comment le dire ?** (la forme).

4.1. Que dire

Le message à faire passer va se greffer ou se juxtaposer sur ce que les travailleurs pensent, font déjà. Voilà pourquoi il est important et utile de **prendre le temps de connaître le public visé**. Avec l'intention **d'élargir** sa manière de penser plutôt que de la **troquer**. Un peu comme si vous mettiez à disposition des lunettes qui élargissent le champ de vision. (*Carte du monde*)

Ecrivez en quelques mots ce que dit ce public de la situation à traiter. Ceci

fait, comparez cette situation avec vos objectifs. Deux situations sont ainsi définies : une de « départ » (où en est le public) et une « d'arrivée » (objectifs). L'étape suivante est bien sûr de se demander comment passer de l'une à l'autre... Voilà à quoi sert le message : à formuler ce qui va permettre, **espérons-le**, de passer d'une situation donnée à celle souhaitée; à donner un déclic.

Demandez-vous : Que vais-je dire pour que le public visé adopte le changement souhaité ?

Dans la situation « départ », le public exprime souvent une résistance ou un levier. Identifier en quoi cela concerne les **valeurs, l'utilité** et la **capacité à changer** aide à définir « que dire ? ». (*Motiver*)

Le message est « passé » si d'une situation de départ le public est passé à la situation d'arrivée correspondant aux objectifs. Voilà qui rend la **communication efficace**.

Ce qui est déterminant, c'est ce que la personne fait avec votre message...²

Pour cela, le contenu du message compte mais aussi sa forme : on peut tout dire, mais il y a la manière de le dire. La forme du message va donc lui donner plus de chances d'être bien accueilli.

4.2. Comment le dire

La créativité d'équipe a ici toute sa place, notamment à travers un « brainstorming ». Derrière cet anglicisme se cache une technique amusante, celle d'exprimer, sans restriction aucune, toutes les idées venant à partir des objectifs définis : slogans, utilisation d'images, de signes, de dictons personnalisés...

L'absence de restriction implique que :

- la quantité prime sur la qualité -> le tri s'effectuera après,

- toutes les idées sont accueillies sans jugement, celles des autres... comme les vôtres,
- une personne est volontaire pour prendre note de tout, fidèlement. Les notes peuvent être relues en cours de processus pour stimuler la création. Les idées se tarissent, commencez alors le tri, en référence au contexte, objectifs, publics, contenu. Puis, combinez-les, améliorez-les, amusez-vous !

4.2.a Ton

Quelles réactions la forme de votre message va-t-elle susciter : l'interpellation ? le rire ? l'espoir ? la provocation ? l'indifférence ? la curiosité ?... Le ton de votre message parle. Quelques conseils...

- Le ton **autoritaire** rebute (le message n'est pas accueilli). « Il faut. » « Tu dois. »
- La **valorisation** s'appuie sur la confiance dans la capacité à changer ou à maintenir le changement. Elle encourage, rappelle les pratiques adéquates, informe des résultats obtenus et (ré)conforte.
- **L'humour** (jeu de mots, plaisanterie, blague, humour noir) et l'insolite séduisent. Cependant ils peuvent distraire l'attention : le public (sou)rit ou s'étonne mais oublie le contenu. Parce qu'il invite à prendre de la distance, l'humour permet aussi de surmonter un obstacle ou d'exprimer un conflit de manière acceptable.
- La **peur** peut choquer positivement (prise de conscience) ou négativement (fuite car le message est ingérable).
- Le **rêve** est porteur d'espoir, s'appuie sur l'imaginaire. Il peut inviter à croire que le meilleur, l'idéal sont réalisables. « Et si... »
- La **raison** suppose que le comportement à modifier est guidé par une logique consciente. C'est le ton privilégié de l'information, de l'objectivité. Pas celui des sentiments.
- Faire la **morale** ne convainc pas. « Tu devrais, car... »

² Kapferer J.-N., Professeur et expert français en analyse de marques (images de marque) et de la rumeur.

Bien sûr, vous pouvez conjuguer « humour et valorisation » ou « rêve et raison »... Anticipez la réaction du public à la lecture du message. Chez les uns, l'humour noir pourrait être très bien accueilli sur un sujet, pas chez d'autres.

Remarquons que le ton adopté révèle aussi certaines *attitudes* : autoritaire -> conseil, morale -> jugement. (*Motiver*) Le ton donne de la force au message, invite le public à le remarquer, mieux, le partager. C'est le but !

4.2.b Figures de style

Utiliser un langage particulier, imagé peut aussi appuyer le message. Quelques idées...

- **Mettre en évidence** un mot, un objet, un concept, un code comme étant le cœur du message -> « JAMAIS », 😊...
- **La répétition** consiste à multiplier un objet, une pratique invitant le public à se l'approprier (si pratique positive) ou à s'en défaire -> « les petits déchets de tous font les grandes décharges ».
- **La série** se prête au message pouvant être décomposé pour montrer des étapes, une évolution, une dégradation -> « des effets multiples et cumulés de pratiques écocides et leurs conséquences pour notre santé, celle de nos enfants ».
- **L'échange** met en parallèle deux situations similaires interchangeables -> « je veille à la propreté chez moi (travailleur chez lui)... dans l'usine aussi (travailleur dans l'usine) ».
- **La substitution** consiste à remplacer un élément du message par un autre, le public trouvant spontanément la signification ou le parallélisme -> « un parapluie protégeant une dent (des caries) » -> « petit à petit, les déchets font leur tri ».

4.3. Unique ou décliné

Par clarté et efficacité, il est conseillé d'aborder un seul **thème** au cours d'une même communication. Plusieurs messages peuvent être adressés sur un même thème, tout en sachant que plus ils sont limités (maximum trois), mieux ils passent. Un thème peut aussi être décliné : à un **message de base**, un « tronc commun », s'articulent d'autres messages déclinés soit dans le temps (idée de progression), soit simultanément. Le message de base est toujours rappelé à côté des **messages déclinés**. Cette approche donne de la force au message de base et de la cohérence à l'ensemble. Elle permet, par exemple, de décliner plusieurs manières de concrétiser le changement prôné par le message de base. (➤ ISPPC).

4.4. Illustrer le message

Testez votre message auprès de travailleurs. Demandez-leur ce qu'ils en pensent, ce qu'il évoque pour eux. Sollicitez des idées, des suggestions.

Une image, une photo, une mise en situation sont également porteuses de messages. Dans ce cas, soyez attentifs à ce qu'elles supportent le message écrit. En effet, le langage dessiné (dit « digital ») renforce le langage écrit (dit « analogique »). A moins bien sûr de créer volontairement la contradiction. L'un et l'autre peuvent également servir à créer des jeux de mots. Attention, illustrer ne signifie pas décorer : trop d'images peut alourdir la forme du message.

4.5. Apprécier le message

Les critères suivants peuvent vous aider à évaluer votre message, contenu et forme.

- **pertinence** : sur quel type de résistance porte le message ? La forme choisie est-elle, en conséquence, appropriée et acceptable ?
- **authenticité** : le message est-il juste, tant sur le fond que sur la forme, et non exagéré ?
- **simplicité** : le message est-il simplement compréhensible... sans être simpliste ?
- **attention** : le message retient-il l'attention du public ?
- **participation** : le public se sent-il concerné ?



Pour conscientiser les travailleurs aux effets réels du non-recyclage d'huiles usées, un délégué a utilisé cette comparaison imagée du terrain de foot.

Un bidon d'huile de 5l pollue la superficie d'un terrain de foot.

Cette image a provoqué un « déclic » chez les travailleurs, inconscients jusque-là de l'impact environnemental d'un produit qu'ils utilisent tous les jours sans prendre garde à ce qui se répand sur le sol. Ce message est **simple** : facilement compréhensible, imagé. **Authentique** : correct. **Original** : comparaison inattendue. **Pertinent** : a permis une **prise de conscience** sur base d'une comparaison avec une grandeur connue (si le délégué avait dit « x m² », le message aurait probablement moins touché le public). **Participatif** : le public s'est senti concerné, conscient de l'impact de ses conduites quotidiennes.

Prise de conscience
Si nous ne nous sentons pas concernés par un problème, nous ne nous motivons pas pour le résoudre.

MOYENS DE COMMUNICATION

28

5

Le choix des moyens est assez large, il dépendra :

- **du contexte** : vu les différents éléments mis en avant par le contexte, quels types de communication est susceptible de mieux s'y inscrire ?
- **des objectifs** : quel type de communication est susceptible de répondre le plus justement et adéquatement aux objectifs (cohérence) ? Les objectifs rendent-ils nécessaire d'envisager plusieurs étapes dans la campagne ? Rarement une seule communication permettra d'atteindre les buts fixés...
- **du public** : quels types d'approche, envisagés parallèlement à la diffusion, atteindront au mieux le(s) public(s) visé(s) ? Favoriseront leur participation ?
- **des moyens disponibles** : quels sont les moyens et les ressources à disposition ? Auprès de qui est-il possible d'obtenir de l'aide ?

La question est : quel(s) type(s) de moyen, de support utiliser pour atteindre le public ?

Vous pouvez bien sûr utiliser des supports disponibles ou en lancer de nouveaux. Quelques exemples :

- insérer de l'information sur l'environnement dans le journal d'entreprise (➤ *Ter Beke*), lancer une feuille d'information environnement,



DIFFUSION

6

Votre communication est maintenant créée. Quelle diffusion organiser ? Où et quand sont les maîtres mots de la diffusion.

La question est : Comment s'assurer que les publics visés vont effectivement être mis en contact avec votre campagne, et ce de manière durable ?

6.1. Où

Quels sont les endroits et les « canaux » les meilleurs (valves, journal d'entreprise, de délégation, fiche de paie, bacs individuels...) pour toucher au maximum les publics visés ?

Pour les entreprises travaillant sur chantier, la fiche de paie est un moyen assez efficace de toucher les travailleurs. Son format conditionne néanmoins le support de communication : tract, lettre, feuillet d'information, planche BD...

6.2. Quand

Etablissez de façon réaliste, logique et détaillée le timing de la campagne, particulièrement dans les entreprises où le travail s'effectue à pause. Choisir quand lancer la campagne peut apporter de l'originalité ou être symbolique.

Exemple : le jour de la St-Nicolas, Belgacom a choisi d'offrir à l'ensemble du personnel une grande tasse (mug) afin de ne plus utiliser de gobelets en plastique aux distributeurs de boissons.

- définir avec les travailleurs une Charte de l'environnement afin, par exemple, de stimuler des comportements responsables favorables à l'environnement,
- organiser un concours de dessin pour les travailleurs ou leurs enfants (➤ *Atelier Central de Salzinnes*), ou encore « mettre la Charte » en dessin,
- mettre sur pied un réseau « environnement » (➤ *Ter Beke*),
- concevoir un programme d'information collective pour les travailleurs (➤ *Kemira*) :
- affiches de sensibilisation (à placer où),
- tracts (à distribuer où, quand, à qui),
- journal ou lettre d'environnement à créer (publication unique ou répétée),
- séances d'informations, assemblée générale... (quand, qui).

Une fois votre choix posé, prenez le temps de définir ceci, vous en gagnerez ensuite :

- **responsabilités** : répartissez entre vous qui fait quoi, clairement.
- **agenda** : planifiez par écrit le déroulement du projet dans le temps.
- **budget** : il est évidemment préférable de s'intéresser au budget avant, afin d'avoir une idée de ce qui est faisable. Il est question ici de chiffrer précisément la campagne.
- **ressources** : possibilités d'obtenir des affiches sur l'environnement à la Région wallonne, par exemple. (➤ *Adresses utiles*)



RENFORCER VOS CHANCES DE RÉUSSITE

7

6.2.a Rythme et durée

Il peut être intéressant de rythmer une campagne, en diversifiant par exemple les moyens utilisés pour en renforcer l'impact : affiche + assemblée générale, lettre de sensibilisation + point d'information dans l'entreprise...

Dans ce cas, un programme sera établi afin de délivrer un message décliné en plusieurs étapes, et ce en vue, par exemple, de susciter la curiosité.

Exemple :

- affiche 1 : interrogation, suspens -1^{ère} semaine-;
- affiche 2 : révélatrice -2^{ème} semaine-;
- les deux affiches formant un message qui peut être expliqué, argumenté à travers un tract -3^{ème} semaine-.

Tout au long des étapes précédentes, nous avons insisté sur des **éléments d'évaluation** : des objectifs clairs, crédibles, réalistes; un **message**, simple, authentique, pertinent, original, accrocheur. Regardons maintenant ce qui renforcera les chances de réussite d'une campagne.

7.1. Pertinence

Etre pertinent, c'est **avoir du sens** pour un public donné, dans une situation donnée.

La pertinence se construit par rapport à la réalité de l'entreprise, aux vécus des travailleurs et des riverains et aux connaissances actuelles en environnement. Et ce, tout en sachant que les impacts en matière d'environnement sont parfois encore méconnus et font parfois l'objet de rapports divergents. Ces incertitudes et divergences n'empêchent pas de communiquer. Elles appellent à être vigilant et à en faire mention le cas échéant.

La matière peut être complexe, il importe donc de la **simplifier** sans pour autant la réduire. Voilà pourquoi il est nécessaire de tracer un bon portrait du contexte. Fixer des **objectifs** de communication pertinents requiert de les mettre en parallèle avec les éléments identifiés dans le contexte. C'est le contexte qui aidera à déterminer, voire à vérifier, la priorité des objectifs lors de la campagne.

Il en est de même pour définir les **publics** et les différences entre publics. Quelles sont ces différences, en quoi sont-elles pertinentes en matière de communication ? Des messages

devront-ils être déclinés en fonction des différents publics ? Car si nous voulons dire la même chose à trois publics différents, nous adressons-nous à eux de la même manière ou adaptons-nous la forme du message ? A contrario, comment définir un message fédérateur ?

La pertinence s'exprime aussi à travers la simplicité des **messages** : éviter l'usage de formules chimiques, de termes savants, de jargon... non seulement dépourvus de sens mais aussi rebutants pour certains. **Avoir du sens, requiert d'abord d'être compris.** Vérifiez les facilités de vos publics à l'égard du français. Envisagez, pourquoi pas, d'utiliser une seconde langue. Vérifiez aussi vos propres facilités et faites-vous relire si nécessaire.

7.2. Cohérence

Pour être **efficaces**, les différents aspects de la campagne gagneront à être cohérents, entre eux et en fonction des messages et des objectifs généraux. Cette cohérence est **globale** : le plan de communication (du contexte à l'évaluation) est-il cohérent dans son ensemble, forme-t-il un tout, dans l'action quotidienne y compris ? Ou comprend-il encore des éléments disparates, contradictoires, faibles ? Donner l'exemple est une question de cohérence et de **crédibilité** : si la délégation est cohérente avec ce qu'elle dit, elle s'appliquera d'abord à le mettre en œuvre, gagnant ainsi en crédibilité. Par contre, si le porteur du message ne se l'applique pas à lui-même, il y a manque de cohérence entre ses paroles et ses actes, ce qui déforce le message et discrédite son porteur.

La cohérence donnera de la **puissance** : utilisation de papier recyclé pour des tracts, de matières recyclables pour un badge, mise à disposition du matériel requis pour le changement...



7.3. V.I.E.

Figée, la communication accroche peu; isolée, elle tombe dans l'oubli. Pour la dynamiser, trois lettres, un mot : V.I.E.

7.3.a Variez les canaux de communication

Diversifiez les moyens, évitez de toujours recourir au tract (pire, toujours «au même» tract...).

Sans la multiplier à outrance ni canarder les gens en information finalement indigeste, assurez-vous que, par différents moyens, l'ensemble du public visé est suffisamment touché pour assimiler l'information.

7.3.b Investissez l'information

Devenez pas à pas compétent (donc crédible et pertinent) en vous documentant, en posant des questions (vous ne savez pas, ce n'est pas grave, interrogez), en vous formant, en construisant en équipe des dossiers environnement. Un délégué «préposé» à l'environnement a des limites. Le jour où il n'est plus là, ses compétences sont perdues pour la délégation. C'est pourquoi une action collective portée par toute la délégation est plus efficace (davantage de personnes pour réaliser le travail) mais en outre plus cohérente vue de l'extérieur (c'est l'action de la délégation et non d'un délégué isolé).

7.3.c Entretenez-vous régulièrement avec les gens

Allez vers vos «publics cibles», écoutez-les, parlez-leur. Faites le point en délégation sur ce qu'ils pensent, partagez vos informations, vos impressions.

EVALUATION ET SUIVI

8

C'est l'étape que l'on se promet toujours de mener, et pourtant...

Voici quelques questions qui vous aideront à interpréter vos résultats, en cours de campagne ou à son issue.

Concernant le public :

- Le public visé a-t-il été suffisamment en contact avec le message ?
- Qui a changé de comportements ?

Concernant les changements de pratiques :

- Dans quelles conditions le changement a-t-il réussi ?
- Comment déterminer si le résultat est satisfaisant (indicateurs de résultat) ?
- En quoi la campagne a-t-elle été efficace ? Est-elle à l'origine du changement ?
- Le changement est-il inscrit durablement ?

8.1. Evaluation en cours de campagne

Evaluer en cours d'action permet de vérifier comment le message est perçu, s'il génère des réactions positives, des comportements attendus ou le contraire. C'est d'autant plus important si la campagne s'étale sur plusieurs mois ou quelques années.

Toute campagne est une expérience nouvelle pour laquelle n'existe ni recette toute faite, ni garantie d'efficacité, ni satisfait ou remboursé... Il est donc normal de fonctionner «pas à pas».



Rappelez-vous, le changement est plus à l'image d'une spirale, une tentative d'élévation faite de pas en avant et retour en arrière (*Construire le changement*). Tenir compte de cette progression irrégulière, parfois «à tâtons», permet d'adapter les actions en cours. Evaluer les résultats engrangés (*Objectifs opérationnels*) en cours de campagne est donc une occasion de confirmer les choix, de les rectifier, compte tenu des «feed back» reçus, et aussi de les valoriser si des résultats encourageants (même partiels) sont engrangés.

8.2. Evaluation finale

Tout est réalisé, avec une impression de succès... ou non. Et puis, il y a d'autres chats à «caresser»... Pourtant, c'est maintenant que vous avez l'occasion de vérifier si vos objectifs ont été atteints ou non, comment et pourquoi. De cette évaluation, des éléments pourront être dégagés pour le suivi ou pour une autre campagne de communication. Question de tirer les leçons positives comme négatives et de faire mieux la prochaine fois. Prenez dès lors note de l'évaluation.

La communication sera jugée efficace si les objectifs définis sont atteints. C'est le moment de comparer vos résultats avec les objectifs opérationnels et leurs indicateurs de mesure...

CAMPAGNES ET EXPÉRIENCES RÉALISÉES EN ENTREPRISE

Voici cinq situations auxquelles nous avons appliqué la Grille de lecture «communication».

Les **quatre premières** sont des campagnes de communication relativement récentes ou toujours en cours :

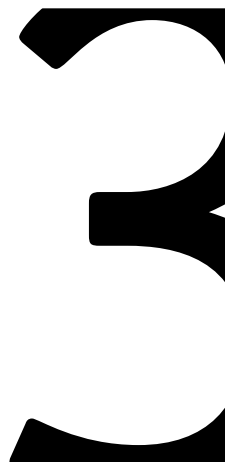
- **Campagne d'information à l'aide de tracts et d'une lettre syndicale d'entreprise - Kemira, chimie.**
- **Campagne d'affichage - ISSPC, services publics, hospitalier.**
- **Concours de dessins - Ateliers SNCB de Salzennes, services publics, cheminots.**
- **Réseau de personnes relais et article dans le journal d'entreprise - Ter Beke, alimentation.**

Ces campagnes relatent l'expérience de délégations qui, en front commun syndical et dans le cadre du projet Rise, ont choisi de communiquer à l'aide de supports divers : affiches, tracts, concours de dessins, assemblées.

Une carte d'identité est proposée au début de chaque exemple, reprenant différentes informations sur l'entreprise au moment du projet Rise ainsi que les objectifs principaux du projet.

Le **cinquième** exemple concerne le phénomène **NIMBY** («Not In My BackYard», traduction littérale : «pas dans mon jardin»). En avant première de toute campagne de communication syndicale environnementale en la matière, nous proposons une explication du phénomène et des conseils en matière de communication. En effet, nous n'avons pas connaissance à ce jour d'une campagne syndicale sur le sujet, mais sommes persuadés de l'utilité de vous interpeller à ce sujet autant que de vous proposer des outils. Cette partie «NIMBY» a donc été construite sur base de témoignages, d'expériences de délégués amenés à côtoyer ce phénomène, ainsi que de pratiques d'éco-conseillers.

En matière de communication comme en matière d'environnement, gérer un phénomène NIMBY est complexe car la situation a des airs de «crise» et d'autres publics entrent



en jeu : les riverains, les politiques... Les délégués ont alors à se pencher sur les enjeux de la communication externe relative aux nuisances provoquées par les activités de leur entreprise. Comment se situer en tant que représentants des travailleurs (dont certains sont parfois aussi riverains) ? Et comment réfléchir à une action de communication ? Telles sont notamment les questions abordées dans cette partie rédigée par l'Institut Eco-Conseil.

Chacune de ces expériences est retracée à la lumière de la Grille de lecture «communication». En fonction des éléments que nous estimons les plus pertinents à exploiter, nous posons une évaluation et formulons des conseils. C'est pourquoi vous ne retrouverez pas exactement une analyse systématique des expériences, particulièrement pour l'évaluation. Tantôt l'analyse est posée de manière explicite, tantôt un mot est indiqué italique en référence à des éléments expliqués dans les deux premières parties de la brochure en extraits des supports :

- *Italique* → Construire le changement.
- *Italique* → Grille de lecture «communication», en ce compris pour les différentes attitudes du public (*opposant* → *convaincu*), les figures de style (*mise en évidence*, etc.) et le ton du message (*humour*, *raison*, etc.).
- *Italique gras grisé clair* → extraits des supports analysés (tracts, dépliants, etc.).

Dans le récit de chacune des campagnes, la délégation s'exprime : la situation et la campagne sont expliquées au regard de ce que nous ont relaté les délégués.

La délégation est aussi principalement à l'œuvre : à deux exceptions près, les réalisations suivantes sont l'œuvre de délégués. Les délégués de l'ISPPC ont bénéficié dans un premier temps de l'aide d'une graphiste pour mettre en image les idées exprimées par les délégués. Les prix du concours de dessins ont été financés par le projet Rise.

Toutes ces campagnes ont connu leurs difficultés... comme vous connaîtrez les vôtres mais armés, nous l'espérons, de cette brochure. Nous remercions les délégations qui se sont fraternellement prêtées au jeu de vous faire bénéficier de leur expérience.

CAMPAGNE D'INFORMATION ET D'AFFICHAGE

32

Entreprise
Kemira

Groupe
Kemira Agro Oy (Finlande)

Secteur d'activité
chimie de base

Productions
engrais azotés

Localisation
zoning industriel de Tertre (Mons)

Nombre de travailleurs (31 décembre 1998)
278 (133 ouvriers, 145 employés et cadres)

Début et fin du projet RISE
octobre 1997 - juin 2000

Objectifs du projet
**- Mise en place d'un tri sélectif des déchets.
- Diminution des rejets de nitrates dans les eaux.**

A savoir
**anciennes installations du complexe de la Société Carbochimique
(morcelé en plusieurs unités, elles-mêmes cédées en 1986 à
plusieurs entreprises, dont Kemira)**

CONTEXTE

1

1.1. Situation

La production de Kemira entraîne des problèmes de pollution sonore (bruit), air (odeur), sol, eau (rejets de nitrates,...). Kemira porte une image négative d'«entreprise très polluante». Elle est pointée du doigt par des écologistes de la région, ce qui a créé un climat de méfiance. La situation économique et sociale de Kemira est difficile depuis plusieurs années déjà.

1.1.a Comment les personnes concernées vivent-elles la situation ?

Par crainte de perdre la maîtrise de l'information, la direction paraît alors opposée à tout discours sur l'environnement présupposant que cela pourrait gravement nuire à l'entreprise vu son image environnementale connotée de manière négative. Pourtant, des efforts en matière d'environnement sont accomplis. Cela porte les délégués à penser que les initiatives positives en matière d'environnement amélioreraient l'image de Kemira si elles étaient optimisées et communiquées, notamment au personnel. Pour les délégués, cette image d'entreprise polluante est exagérée. Le projet Rise apparaît alors comme une opportunité à saisir pour construire une image positive. De nombreux travailleurs semblent insensibles aux aspects environnementaux, donnant la priorité à des aspects sociaux (conditions de travail, augmentations salariales). Le climat social est mauvais, les attitudes négatives et pessimistes sont répandues parmi les travailleurs.



1.1.b Quelle est la démarche institutionnelle ?

Certains des délégués ont fait de l'environnement un cheval de bataille. Ils ont défendu le principe que si la délégation ne s'en occupait pas, d'autres le feraient, ôtant sans doute toute maîtrise aux représentants des travailleurs.

1.1.c Quelle est l'histoire des acteurs en présence et quels sont les événements qui ont pu marquer la vie de l'entreprise ?

Kemira a connu plusieurs restructurations, dont la dernière s'est terminée deux ans avant le projet Rise. Les tensions consécutives à ces restructurations sont toujours présentes. Le zoning industriel de Tertre pose de nombreux problèmes environnementaux relayés par la presse et fait l'objet d'une attention particulière de la part d'écologistes de la région.

Ainsi, suite à une pollution accidentelle d'un canal aux colorants, Kemira a subi, selon les délégués, une « attaque médiatique » de ces écologistes. Or cette pollution trouvait son origine en amont de Kemira. Vu son image négative et le fait qu'elle constitue une cible de par son activité chimique, Kemira a été d'emblée, selon la délégation, jugée responsable de cette pollution de l'eau. Une analyse des faits a par la suite écarté la responsabilité de Kemira.



1.2. Pourquoi une campagne de communication ?

Pour les délégués, les actions en matière d'environnement doivent être visibles et impliquer, mobiliser l'ensemble des travailleurs. Ces deux priorités justifient d'une part le choix des priorités dans le travail et d'autre part la mise en place de différents outils de communication.

En mars 1998, les délégations décident de constituer un groupe de travail environnement au sein du CPPT, avec pour objectifs de :

- créer un dialogue sur l'environnement,
- recevoir des informations sur la situation environnementale de Kemira,
- proposer des actions pour améliorer la prise en compte de l'environnement.

Deux priorités sont alors proposées :

- la mise en place du tri sélectif des déchets,
 - > pour impliquer tous les travailleurs, quel que soit leur poste ou fonction
 - > pour rendre les actions visibles
- la diminution des rejets de nitrates dans les eaux,
 - > car c'est un problème majeur de pollution de l'environnement.

La stratégie vise à créer une dynamique environnementale dans laquelle chaque travailleur est impliqué, le rendant par la suite favorable à une gestion environnementale particulière à certains secteurs de l'entreprise.

PUBLIC

2

2.1. Bénéficiaires internes

Parmi les **travailleurs**, les anciens de Kemira ne saisissent pas la nécessité de changer (« pourquoi changer quand on a toujours fait comme ça ? ») d'autant que pour eux, le social est une priorité exclusive. Ils réagissent comme des *opposants* 🗳️ et comptent de nombreux *indifférents* 🗳️. Les plus jeunes dans l'entreprise sont moins tenus par l'habitude que les anciens. Ils comptent des *hésitants* 🗳️ et quelques *sympathisants* 🗳️.

La **direction** est d'abord *opposée* 🗳️ à des actions de communication environnementale, à l'implication de la délégation et à toute impulsion nouvelle par crainte de nuire à Kemira.

2.2. Relais internes

La plupart des délégués sont *sympathisants* 🗳️. Peu sont *convaincus* 🗳️, notamment vu les attitudes en retrait des anciens parmi les travailleurs.

2.3. Bénéficiaires externes

A moyen terme, les **écologistes** attribuant une image très négative à Kemira (*opposants* 🗳️ vis-à-vis de Kemira; *convaincus* 🗳️ en environnement).

OBJECTIFS

3

Les objectifs, présentés de manière individuelle, forment bien sûr un ensemble interactif.

Objectifs généraux

Objectifs opérationnels

Indicateurs de mesure

34

Objectifs environnementaux

a	Susciter une prise de conscience favorable à la prise en compte de l'environnement.	Rendre visible les actions nouvelles en matière d'environnement.	Mise en évidence des points de recyclage. Evolution des travailleurs vers des attitudes favorables à l'environnement. (-> Discuter avec les travailleurs pour apprécier leur prise de conscience.)
b	Convaincre de la capacité des travailleurs à optimiser le recyclage.	Recyclage qualitatif et quantitatif effectif des déchets sélectionnés.	Suivi des types et du volume des déchets triés. Réduction effective des coûts de recyclage.
c	Convaincre de la capacité des travailleurs à diminuer la charge polluante de l'eau en nitrates.	Mettre en place des procédures permettant de diminuer les pertes de nitrates.	Analyse de la qualité de l'eau attestant de la diminution des pertes de nitrate. Diminution effective des « coûts de pollution ».

Objectifs communicationnels

d	Informé du projet Rise.	Réaliser un dépliant informatif destiné aux travailleurs.	Engager la discussion avec les travailleurs pour vérifier que l'information est bien passée. Les travailleurs viennent spontanément demander des informations, des conseils, proposent des améliorations.
e	Informé d'un état des lieux sur les pratiques actuelles et sur comment les améliorer en proposant des alternatives.	Réaliser une lettre environnement sur ces questions.	
f	Impliquer les travailleurs dans la démarche environnementale.	Choix d'une première problématique impliquant effectivement les travailleurs : tri des déchets.	Les travailleurs proposent des idées et les concrétisent. Ils prennent en compte dans leurs pratiques une dimension environnementale.

Objectifs éducatifs

g	Sensibiliser les travailleurs aux impacts environnementaux des pratiques individuelles (exemple : chaque petit geste posé, s'il est cumulé avec d'autres, a un impact important en faveur ou défaveur de l'environnement).	Veille constante dans l'entreprise pour identifier les pertes et y remédier.	Visite des délégués dans les différents secteurs de l'entreprise pour vérifier l'application effective des conseils visant à remédier aux pratiques ayant un impact négatif sur l'environnement.
---	--	--	--

Objectifs institutionnels

h	Légitimer et rendre crédible l'action de la délégation en matière d'environnement, vis-à-vis des travailleurs.	Convaincre que l'action en matière d'environnement est indissociable de l'économique et du social (= bien fondé de la démarche). Valoriser les progrès accomplis.	Discussion avec les travailleurs. Les travailleurs deviennent au moins sympathisants. Affichages de graphiques aux valves.
i	Construire un dialogue social sur l'environnement.	Créer un groupe de travail environnement paritaire, délégations et direction.	Accord de la direction pour mener le projet Rise. Participation effective et proactive de représentants des travailleurs. Mention du projet Rise dans le rapport environnemental de Kemira.

CAMPAGNE DE COMMUNICATION

4

Voici les communications entreprises d'octobre 1998 à juillet 1999.

4.1. Messages

La campagne porte deux messages à travers plusieurs supports :

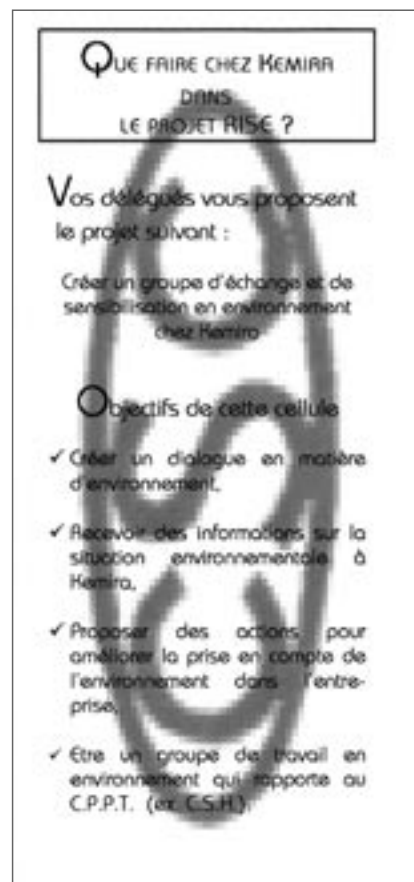
- Chacun peut contribuer à améliorer l'environnement.
- L'environnement, le social et l'économique forment un tout.

Ces messages sont liés entre eux : chacun peut contribuer, par son action en environnement, à réduire des coûts dont le « social » peut à son tour bénéficier. Il est constructif de faire apparaître explicitement ce lien au fur et à mesure de l'information.

4.2. Dépliant : Une initiative syndicale chez Kemira

Première information officielle sur le projet Rise destinée à l'ensemble des travailleurs, ce dépliant vise à :

- informer les travailleurs de l'initiative syndicale commune prise par les délégués siégeant au CPPT et de la mise en place d'un groupe de travail,
- les y rendre favorables : *Vos délégués vous proposent...*,
- les impliquer dans le tri *Je trie...*, la «traque aux nitrates» *Je traque...* et solliciter des idées «*Comment améliorer notre environnement ?*»,
- rassurer les travailleurs en les invitant à contacter leurs délégués *Don't panic, Pour tout renseignement, question ou soutien à la démarche,...*



Les délégués font le tour des services ensemble afin d'expliquer oralement le projet aux travailleurs, de répondre à leurs questions et de recueillir leurs réactions.

Indirectement, c'est aussi un message adressé à la direction de l'entreprise sur la détermination des délégués à lancer des initiatives environnementales et sur leur capacité à mobiliser les travailleurs. En effet, à ce moment-là, la direction est encore réticente pour mener un projet environnemental avec les représentants des travailleurs. Les délégués, convaincus de l'importance pour l'entreprise d'accomplir des efforts en environnement, décident donc de «forcer la marche» en montrant leur détermination : constitution du groupe de travail composé de 12 délégués, énoncé d'objectifs et de thèmes de travail (déchets et nitrates).

QUI EST MEMBRE DE CE GROUPE DE TRAVAIL ?

Le projet RISE est un projet mené en front commun par les deux syndicats F.G.T.B. et C.S.C. en partenariat avec la direction de l'entreprise et au sein du C.P.P.T.

Le C.P.P.T. désigne ses représentants au groupe de travail environnement.

Trois à quatre membres désignés par le C.P.P.T.

Sur quoi allons-nous centrer notre action ?

Chacun, à son poste de travail, peut agir pour préserver notre environnement. C'est pourquoi nous allons :

- ✓ Traquer les pertes de nitrates qui polluent le sol et l'eau
- ✓ Organiser un tri sélectif dans toute l'entreprise.

Les priorités environnementales établies visent d'une part à **impliquer** tous les travailleurs (**le tri concerne tout le monde**), et d'autre part à sensibiliser à des progrès environnementaux en lien avec la production de l'entreprise (déchets et nitrates).

Contacts

Pour tout renseignement, question ou soutien à la démarche, n'hésitez pas à contacter vos délégués

F.G.T.B.

- Eric DEVERESE
- Joseph CORDIVANI
- Jacques CUIOT
- Eddy FLUMAT
- Lucien VANDURME
- Denis WJALRZYNIAK

C.S.C.

- Djamel RSMAROU
- Jean-Pierre BIAGI
- Bertrand BODSON
- Stéphane LATEM
- Michel PERRONE
- Demetria SANNA

La tactique vise à faire comprendre que si chacun peut contribuer à son niveau (être un acteur direct), des progrès collectifs seront engendrés. Le pari est que si chacun devient un acteur favorable à l'environnement (*sympathisants* ☺ et *convaincus* ☺), des actions environnementales ultérieures concernant seuls certains secteurs de l'entreprise devraient bénéficier d'un accueil positif de la part de tous, pour autant qu'une information

Comment améliorer notre environnement ?



DOY'N BANK

Pas de panique, je contacte mes délégués →

Illustration de la direction de l'entreprise

continue soit communiquée. Le ton conjugue *l'humour* ☺ *dessins illustratifs*, *la raison* ☺ : *information sur l'initiative et la constitution d'un groupe de travail* et *la valorisation* ☺ : *Ensemble, nous ferons certainement des progrès !!!*. Les dessins illustrent les messages ☺. Cela traduit la volonté des délégués d'être accessibles et attractifs pour des travailleurs rebutés par la lecture (*Apprécier le message* ☺).

Dépliant : Une initiative syndicale chez Kemira

Support	Papier saumoné, format A4, trois colonnes, recto - verso, une couleur.
Ton	Humour, raison, valorisation.
Figure de style	/
Diffusion	Où : Service par service, par les délégués.
	Quand : Janvier 1999.
	Durée : 2 mois.

4.3. Feuilleton syndical : Cette fois, c'est bel et bien parti !

Cette lettre d'information, publiée à la suite du tract, apporte davantage d'information sur la mise en place du groupe de travail désormais paritaire : la direction a enfin marqué son accord pour participer au projet ! Les délégués en sont les auteurs (*signature*). *Cette fois, c'est bel et bien parti* salue donc la constitution du groupe de travail paritaire.



Cette lettre informe les travailleurs :

- des choix posés en terme de priorité de travail (déchets de type classe 2) et de méthode de travail (état des lieux, *le plan de travail*),
- de la composition du groupe de travail paritaire (à la place du premier groupe mis sur pied),
- du choix idéologique (*En qualité d'interlocuteurs sociaux ...*) de traiter de l'environnement *On ne peut considérer séparément les dimensions environnementales, sociales et économiques ! (pertinence 🗣️)*.

Comme dans le flyer triptyque, l'implication des travailleurs est sollicitée et en outre argumentée (*cohérence 🗣️*). Les délégués s'impliquent également : usage du « nous ».

Soulignons à cet égard que les travailleurs sont considérés comme collaborant au groupe de travail *et avec la collaboration de tous les travailleurs de Kemira*. La lettre cumule les deux messages : *chacun peut contribuer à améliorer l'environnement (absolument besoin de votre collaboration précieuse*, en insistant sur le second : *environnement, social et économique forment un tout*. Ce dernier participe à désarmer la peur d'actions environnementales nuisibles à l'entreprise vu les restructurations passées, en argumentant sur les économies possibles de coûts de recyclage (le « tout à la poubelle » est plus coûteux que le tri).

Le ton fait appel à

- la *raison 🗣️* : **informations** relatives au groupe de travail, **argumentation** de la priorité choisie en environnement et sur la méthode de travail, des liens entre l'économique, le social et l'environnement (explicitement : augmentation des coûts liés aux déchets, implicitement, situation économique difficile de l'entreprise), les **dessins utilisés**.
- la *valorisation 🗣️* : *Pour réussir ce challenge, nous avons absolument besoin de votre précieuse collaboration car qui ne connaît mieux les problèmes que ceux qui y sont confrontés.*



4.4. Affiche syndicale : Je participe au tri

Les délégués ont eu la bonne idée d'utiliser l'autre face de la lettre d'information comme une petite affiche de sensibilisation avec comme slogan *Je participe au tri... des papiers*. Cela permet d'économiser du papier (*cohérence 🗣️* vis-à-vis de préoccupations environnementales) et de profiter du verso pour adresser un message à afficher (*pertinence 🗣️*)

Selon les endroits où la lettre est distribuée, tantôt la face texte est présentée en premier, tantôt la face de l'affiche. L'affiche *met en évidence 🗣️* les déchets visés par le tri dans une caisse où le sigle du recyclage est représenté. *Je participe au tri, valorise 🗣️* l'implication de chacun.

Feuilleton syndical :

Cette fois, c'est bel et bien parti ! - Je participe au tri

Support	Papier recyclé, format A4, recto - verso, une couleur.
Ton	<i>Cette fois...</i> : raison, valorisation. <i>Je participe au tri</i> : valorisation.
Figure de style	Mise en évidence.
Diffusion	Affichage et distribution directe aux travailleurs afin de recueillir leur avis.
Où	Au coup par coup.
Quand	Certaines sont encore affichées actuellement.
Durée	



4.5. Feuille syndical : Le tri des déchets se perfectionne !

Cette feuille d'information est la troisième publiée depuis *Cette fois, c'est bel et bien parti !* La deuxième, non abordée ici, était consacrée au tri des déchets papier.

D'une part, cette feuille **informe** les travailleurs (*objectif communicationnel* 🗉) :

- diminuer encore le volume des déchets jetés dans les poubelles tout venant,
- s'attaquer à la réduction des pertes et rejets de nitrates dans l'eau.

D'autre part, elle les **éduque** (*objectif éducationnel* 🗉) :

- signification de «PMC»,
- ce qui n'est pas «PMC» (gobelets en plastique),
- emplacements des poubelles et conteneurs à PMC et emplacements de stockage de bois souillé,
- impacts environnementaux des pertes de nitrates.

L'implication des travailleurs est toujours sollicitée (*cohérence* 🗉 vis-à-vis des actions précédentes et *pertinence* 🗉 vu les priorités) pour trier efficacement et pour émettre des idées.

Les membres du groupe de travail ayant changé, les contacts sont rappelés (*pertinence* 🗉).

Cette feuille d'information est rédigée et mise en page (*comment le dire* 🗉) de manière particulièrement claire et simple (*apprécier le message* 🗉). Le personnage apporte un peu d'*humour* 🗉. La clarté aurait

pu encore être améliorée en identifiant «plastique», «métalliques» et «cartons» en gras pour donner le sens des initiales «PMC». L'indication «imprimé sur papier recyclé non blanchi au chlore» donne de la *cohérence* 🗉 et du *crédit* 🗉.

Soulignons la présence d'une date *juillet 1999* et, comme sur le premier feuillet, celle du logo Rise. Si la mise en page diffère de ce premier feuillet : logo Rise, type d'illustration, colonnes; l'esprit demeure similaire et les travailleurs identifient aisément les auteurs de l'information (*cohérence* 🗉 avec les feuillets précédents).

4.6. Mise à disposition des ressources

Selon les délégués, nombre de travailleurs n'ont pas conscience de la quantité cumulée de déchets produite individuellement.

Ayant l'impression de produire peu de déchets, ils voient dès lors avec difficulté l'utilité d'agir en faveur de l'environnement.

Les délégués ont donc choisi de montrer la quantité de déchets à recycler. Le message est ainsi adressé par la pratique et l'exemple en multipliant les conteneurs et poubelles, et en les plaçant à des endroits visibles, sans pour autant encombrer les voies de passage. Chacun pouvait donc voir les conteneurs se remplir et apprécier de visu les volumes de déchets produits.

Cette mise à disposition des ressources est un pré requis de toute campagne de communication impliquant de disposer des moyens nécessaires. La manière dont ces moyens ont été disposés et la quantité (*mise en évidence* 🗉 et *répétition* 🗉) fournie fait acte de message.

4.7. Affichage des résultats

Les délégués ont également pris pour option de montrer l'impact positif de la politique environnementale sur la situation économique de l'entreprise. Et ce, en faisant clairement apparaître le lien positif entre la réduction de la quantité de déchets et la diminution des coûts de recyclage. Une information régulière de la baisse de la production de déchets ainsi que des coûts de recyclage et des coûts de pollution est affichée. Des graphiques simples et imagés, compréhensibles par l'ensemble des travailleurs, sont utilisés.

RENFORCER LES CHANCES DE RÉUSSITE

5

5.1. V.I.E.

Les délégués *varient* ☞ les canaux de communication (dépliant, feuillet, distribution main à main) et *investissent* ☞ peu à peu l'information pour les travailleurs (exemple : impacts des nitrates sur l'environnement). En *s'entretenant* ☞ avec les travailleurs, ils choisissent aussi de les *associer* ☞. En matière de sensibilisation, les résultats sont assez concluants. Dès le début du projet de tri sélectif, plusieurs travailleurs sont allés trouver les délégués du groupe de travail «environnement» pour leur dire qu'il était effectivement grand temps de faire quelque chose afin d'améliorer la gestion des déchets. Les travailleurs s'impliquent donc. Et le terrain apparaît plus **favorable que pressenti** pour mener des actions sur ce thème.

Les travailleurs ont vite accroché au tri sélectif, qui est correctement suivi à l'exception de quelques réticents. Certains travailleurs des ateliers ont même demandé s'il était possible d'améliorer encore le tri. Les résultats sont donc encourageants d'autant que le tri est alors très récent.

5.2. Clarté et pertinence des objectifs

Les *objectifs* ☞ sont assez *clairs* ☞, et bien qu'ils soient peu opérationnalisés et que les indicateurs de résultats soient vagues, un **suivi pratique** se met peu à peu en place. Les **moyens** sont organisés pour y parvenir, tant dans la **mise à disposition** de poubelles et conteneurs que dans l'**information transmise** (*rendre le contexte favorable* ☞).



Les indicateurs de mesure gagneraient à être quantifiés et programmés (*objectifs opérationnels* ☞). En fixant des objectifs assortis de délais, les délégués se seraient donné la possibilité de concrétiser leurs actions : diminuer les pertes de combien et dans quels délais, qualité optimale du tri des déchets remplissant les conteneurs à atteindre quand, combien d'idées à émettre puis à concrétiser quand, etc.

L'**argumentation** développée sur les liens entre environnement, économique et social est *pertinente* ☞, surtout vu la situation de l'entreprise (restructurations récentes) et les *habitudes* ☞ des « anciens » qui ne voient pas « pourquoi changer » (*V-U-C* ☞).

5.3. Pertinence des messages sur le fond et la forme

La *mise en évidence* ☞ du volume de déchets produit grâce à la visibilité des poubelles est également pertinente pour **faire prendre conscience** du volume de déchets générés. De grandes poubelles valent mieux qu'un long discours... C'est un premier pas dans la prise de conscience des quantités de déchets produits. Un deuxième sera de prévenir cette production (Ambition des *objectifs* ☞). Les *messages* ☞ **illustrés** et **courts**, particulièrement pour « une initiative syndicale chez Kemira », sont plus **adaptés au public** réticent à l'écrit, plus accrocheurs.



5.4. Objectif institutionnel : bilan mitigé

La direction finalement convaincue de s'engager dans le projet Rise avec les délégués, l'environnement devient un thème du dialogue social dans l'entreprise. *Objectif institutionnel* ☞ atteint, mais momentanément seulement. Dans un premier temps, la direction a en effet une attitude plus active et plus ouverte par rapport à l'environnement. Elle établit une charte environnementale, compte introduire un processus de management environnemental et édite pour la première fois en 1998 un **rapport sur l'environnement et la sécurité**. Dans ce rapport, la direction fait état du projet Rise comme une des réalisations principales en matière d'environnement sur le site de Tertre. Elle organise en outre une journée porte ouverte. Cependant, les délégués ne sentent pas, à travers ces initiatives, le désir de la direction d'y impliquer les organisations syndicales. Ainsi, l'instauration d'un groupe de travail paritaire sur l'environnement au sein du CPPT a permis d'établir un dialogue constructif mais momentané entre la direction et les syndicats. Dialogue qui a pourtant abouti à la réalisation d'actions concrètes : toute la démarche du projet Rise a précédé l'introduction dans l'entreprise de la norme ISO 14001 prévue alors pour l'an 2000 et réalisée aujourd'hui. Depuis lors, la direction gère seule la problématique de l'environnement.

5.5. Apprécier le message

Voici à titre non exhaustif, une évaluation des deux messages porteurs de la campagne.

Chacun peut contribuer à améliorer l'environnement


Pertinence	Montrer par les faits les quantités « insoupçonnées » de déchets et donc induire que si chacun contribue à fournir un tel volume, il peut aussi contribuer à le faire baisser. (Poubelles et conteneurs visibles et en nombre)
Simplicité	Information courte et simple. Message illustré. (Dépliant) Explication du choix pour améliorer l'environnement (nitrates et tri). (Dépliant)
Authenticité	Message ambitieux et réaliste, donc entrepris pas à pas (d'abord papier, puis PMC, puis nitrates). (Dépliant et 1 ^{er} feuillet)
Attention	Répétition et visibilité des conteneurs.
Participation	<i>Je trie, Je traque...</i> , sollicitation d'idées : les délégués impliquent les travailleurs. (Dépliant) Les délégués s'impliquent <i>Nous</i> (Dépliant) Les délégués distribuent de main à main les dépliants et discutent avec les travailleurs. (Dépliant)

40

L'environnement, le social et l'économique forment un tout

Pertinence	« Concrétiser » la liaison environnement, économique, social -> certains coûts auraient pu être consacrés à <i>autre chose</i> (sous entendu, au social). Les délégués expliquent comment l'un peut supporter l'autre. Mentionner ces trois paragraphes au-dessus de <i>plan de travail</i> aurait gagné en pertinence. (1 ^{er} feuillet : <i>Cette fois, ...</i>)
Simplicité	L'exemple sur les coûts des déchets gagnerait en simplicité s'il avait été formulé de manière plus explicite, en faisant apparaître plus clairement les liens entre l'évolution de la quantité de déchets produite et le coût de leur traitement. (1 ^{er} feuillet : <i>Cette fois, ...</i>)
Authenticité	Message authentique (croissance des coûts), appuyé ici par l'exemple qui apporte de la pertinence. (1 ^{er} feuillet : <i>Cette fois, ...</i>)
Attention	Affichage des résultats mensuels. (Non illustré ici)
Participation	Affichage et commentaires engagés des résultats. (Non illustré ici)

Les erreurs de français peuvent nuire à la compréhension du message porté par le texte. Faites relire votre texte à des collègues, des amis. Soumettez-le également à des personnes qui ne connaissent pas la situation de l'entreprise, vous en testerez ainsi la clarté et la simplicité.

Certaines illustrations s'inscrivent davantage dans un langage « employeur » que « délégués ». Y être attentif permet de gagner en crédibilité : col blanc et cravate font plus « directeur » que « ouvrier » (*Messages illustrés* .

CAMPAGNE D'AFFICHAGE

CONTEXTE

1

1.1. Situation

L'ISPPC est une intercommunale récente résultant de la fusion d'hôpitaux, de maisons de repos et de crèches de la région de Charleroi. Suite aux difficultés financières que connaît le secteur hospitalier, décision a été prise, fin des années nonante, de fusionner diverses institutions carolorégiennes. Ce regroupement effectué durant l'année 2000 a eu notamment pour conséquence la fermeture de l'hôpital de Jumet et la réaffectation du personnel sur un autre site, ainsi que la redéfinition des lignes hiérarchiques.

Des problèmes environnementaux préoccupants existent, souvent le résultat de l'addition de petits gestes quotidiens effectués par tous. Dans l'ensemble, ils sont peu connus et leur nature varie selon les sites hospitaliers. Ainsi, une quantité diversifiée de déchets contaminés (biologiques) et de déchets toxiques (chimiques) circule. Sa gestion d'un point de vue environnemental pourrait faire l'objet d'améliorations.

Entreprise

Intercommunale de Santé Publique du Pays de Charleroi (ISPPC)

Secteur d'activité

non-marchand, soins de santé (cinq sites hospitaliers, deux cliniques d'un jour, une polyclinique et des centres d'auto-dialyse pour un total de 1.432 lits, et secteur non-hospitalier : trois maisons de repos, un centre d'aide à la jeunesse et 1 crèche)

Localisation

région de Charleroi

Nombre de travailleurs (30 septembre 2003)

4.800 membres du personnel dont 625 médecins

Début et fin du projet RISE

en cours depuis octobre 2001

Objectifs du projet

- **Initier et structurer la concertation sociale entre syndicats et patronat sur le thème de l'environnement.**
- **Développer conjointement un plan d'action en matière de gestion des déchets et le mettre en œuvre.**
- **Mettre sur pied un réseau de personnes relais pour identifier les problèmes, proposer des solutions aux responsables hospitaliers et les mettre en œuvre.**
- **Sensibiliser les travailleurs à la problématique des déchets.**



1.1.a Comment les personnes concernées vivent-elles la situation ?

Les travailleurs ont vécu un climat tendu vu les risques de licenciement et la rationalisation des différents services entraînant des bouleversements hiérarchiques importants. Les restructurations focalisent les préoccupations des travailleurs sur les conditions de travail (pénuries de personnel, rythmes de travail élevés) et les aspects sociaux.

Les délégations syndicales des différents hôpitaux récemment regroupés n'étaient pas d'emblée enthousiastes car chacune vivait des situations difficiles où l'environnement paraissait accessoire. Après trois mois de discussions, une équipe de délégués s'est lancée dans le projet. En raison de la situation financière défavorable et de ses réticences à partager la « maîtrise » en matière d'environnement, l'employeur hésitait à s'engager dans le projet. Le Conseil d'administration a finalement marqué son accord.



1.1.b Quelle est la démarche institutionnelle ?

Dans ce contexte, le projet Rise a été présenté comme un atout, une opportunité de réunir les gens sur un sujet commun, neuf et dépourvu d'enjeux de pouvoir. Une occasion pour les délégués de mieux connaître les interlocuteurs hiérarchiques, d'évacuer les différences et de travailler les points communs, unificateurs. Une occasion aussi de redéployer le système de sécurité, de prévention et de protection des travailleurs.

Rise a permis de faire une mise à plat de la situation environnementale, de signaler les problèmes à l'employeur.

1.1.c Quelle est l'histoire des acteurs en présence et quels sont les événements qui ont pu marquer la vie de l'entreprise ?

Jusqu'à présent, l'environnement n'a pas fait l'objet de communication particulière. Les actions entreprises le sont dans une perspective de mise en conformité avec la législation.



1.2. Pourquoi une campagne de communication ?

La priorité est donnée à la **gestion des déchets** car cela permet de commencer par des choses simples et accessibles à mettre en oeuvre tout en impliquant les travailleurs. Les délégués ont suivi une **formation sur la gestion des déchets** (hospitaliers, dangereux, amiante, ...). D'emblée, l'équipe syndicale a commencé à sensibiliser à l'environnement en discutant avec les collègues, en intervenant sur le terrain, en interpellant sur la portée environnementale des gestes quotidiens. Les délégués ont suivi une formation à la communication environnementale qui a notamment traité des techniques d'argumentation, leur tâche étant de sensibiliser durablement et de convaincre. Ils ont décidé de compléter leur sensibilisation quotidienne et ponctuelle des travailleurs en formalisant une campagne d'affichage.

PUBLIC

2

2.1. Bénéficiaires internes

D'abord assez opposé au projet, vu les soucis sociaux conséquents à la fusion mais aussi vu le rythme de travail et le manque de temps, le **personnel** a évolué vers *hésitants* 🗳️ et *sympathisants* 🗳️, quelques *convaincus* 🗳️. Et ce, grâce à une campagne mettant l'accent sur le message « agir en faveur de l'environnement tout en menant son travail à bien est possible » (voir ci-après).

En dépit d'un accord de principe de la **direction**, il sera par la suite nécessaire de régulièrement gagner à nouveau son aval sur diverses questions. En raison des difficultés de l'ISPPC, la direction recherche avant tout une opération financièrement neutre. Elle passe donc régulièrement d'une attitude *sympathisante* 🗳️ à une attitude *hésitante* 🗳️.



OBJECTIFS

3

2.2. Relais internes

Les **conseillers en prévention** *hésitent* 🗳️ majoritairement, bien que quelques-uns trouvent le projet *sympathique* 🗳️. La plupart deviendront *sympathisants* 🗳️. Quelques **délégués syndicaux** intimement *convaincus* 🗳️ de la nécessité de mener des actions environnementales se sont attelés à convaincre les autres délégués alors majoritairement *hésitants* 🗳️. Plusieurs délégués sont *opposés* 🗳️ vu la situation difficile à l'ISPPC. La plupart deviennent *sympathisants* 🗳️ notamment grâce à un important travail de persuasion, des formations et une prise de conscience des enjeux environnementaux. Une minorité demeure *opposée* 🗳️.

Les **chefs de service** des unités choisies comme pilotes sont *sympathisants* 🗳️. Par esprit d'émulation (affichage des résultats « environnement » des unités pilotes), d'autres chefs de service deviennent *sympathisants* 🗳️. Certains demeurent *hésitants* 🗳️ voire *opposés* 🗳️.

Au début du projet, les **infirmiers hygiénistes** *hésitent* 🗳️ car celui-ci risquait de rendre floues les distinctions de compétences entre les uns et les autres. Grâce à une clarification constante de tout élément qui pourrait apporter du flou, ils sont aujourd'hui *convaincus* 🗳️.

Les objectifs, présentés de manière individuelle, forment bien sûr un ensemble interactif.

Un plan d'action global réalisé en cours de projet reprend les différents objectifs généraux et opérationnels du projet Rise tout entier, mis en parallèle avec un échéancier global.

Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Indicateurs de mesure
Objectifs environnementaux		
a Participer à améliorer l'environnement.	Gestion optimale des déchets.	a b c Régulières mises au point à partir des chiffres communiqués par le collecteur. Gestion optimale = 100% mais aucun indicateur quantitatif chiffré n'a été préalablement retenu (ni objectif ni échéancier).
b Convaincre les travailleurs de leur capacité à agir favorablement et durablement sur l'environnement dans le cadre de leur travail.		Discussion avec travailleurs sur prise de conscience ou non des conséquences de leurs actes en matière d'environnement. Visites de terrain afin de savoir comment le projet est perçu, quel est l'état d'avancement des actions menées et d'identifier les difficultés à gérer.
Objectifs communicationnels		
c Rendre visibles les démarches environnementales en matière de gestion des déchets.	Réaliser une campagne d'affichage.	Couverture maximale des différents sites : fixer un nombre minimum d'affiches, de lieux d'affichage et de points d'information.
d Informer d'un état des lieux sur les pratiques actuelles et sur comment les améliorer en proposant des alternatives.	(non défini)	(non défini)
e Informer de manière large et complète.	Multiplier les canaux d'information.	Point d'infos Rise, fiche de paie, journal d'entreprise, etc.
Objectifs éducatifs		
f Convaincre le personnel hospitalier du bien fondé de la démarche.	A long terme, tous les travailleurs intègrent dans leur travail une préoccupation constante pour l'environnement.	Discussion avec les travailleurs et discernement de ce qui est fait par motivation, conviction de ce qui est fait par obligation, résignation.
g Eduquer le personnel à des pratiques de gestion des déchets favorables à l'environnement.	Tri correctement effectué.	Vérification de la qualité des containers selon retour informatif de la part collecteur.
h Prévenir les pratiques génératrices de déchets.	Intégrer des critères environnementaux dans le cahier de charges : composition, recyclage, étanchéité notamment pour déchets contaminés, etc.	Tendance non chiffrée (en amont). Fréquence d'enlèvement des conteneurs (en aval).
Objectifs institutionnels		
i Unir les délégations syndicales des différents sites fusionnés.	Travailler en commun.	Equipe syndicale Rise composée de délégués issus de différents sites. Travail constructif et productif.
j Construire un discours syndical environnemental.	(non défini)	Assemblée du personnel sur l'environnement. Discussions entre délégués et travailleurs.
k Mettre en relation différents acteurs issus d'horizons hiérarchiques et géographiques (sites) distincts.	Créer des commissions environnement (espaces de discussion).	Discussion avec participants sur leur satisfaction. Concrétisation des actions décidées dans ces commissions.
l Construire un dialogue social proactif en matière d'environnement concrétisé par des pratiques.	Produire en commun.	L'équipe syndicale Rise a participé à l'élaboration de l'état des lieux, au choix des priorités en matière environnementale. Elle a réalisé une première campagne d'affichage. Etc.

CAMPAGNE

4

Dans le cadre du projet Rise à l'ISPPC, les actions portent prioritairement sur la gestion des déchets. Aucun public n'a été identifié comme bénéficiaire ou relais externes.

Les délégués ont choisi de rythmer la campagne en fonction des différents déchets ciblés. Ils se sont attelés à concrétiser un dispositif impliquant ceux qui impulsent le changement et les travailleurs, sur lequel s'appuie toute nouvelle initiative en matière de tri :

- un point d'information Rise par site hospitalier où sont disponibles de la documentation sur l'environnement, des affiches de la Région wallonne,...
- un réseau de personnes relais (une personne par point d'information notamment chargée de gérer la documentation),
- information des travailleurs via la fiche de paie,
- mise à disposition du matériel nécessaire au recyclage aux points de collecte,
- articles environnement dans le journal d'entreprise « Résonance » (distribué dans tous les sites à tous les membres du personnel).

Chaque nouveau thème d'affiche est ainsi accompagné de renseignements sur les emplacements des points de récolte, les noms de personnes de contact par site...

4.1. Messages

Trois messages sont mis en évidence, particulièrement dans la campagne d'affichage. Le premier concerne les valeurs et vise un *changement d'attitude*

par une prise de conscience de *soigner* la Terre. Les suivants, très liés, parlent de la *capacité* à agir en faveur de l'environnement (et donc changement de *comportement*) d'autant que l'équipe syndicale s'engage à mettre de l'information à disposition des travailleurs (*utilité*). Ces messages vont être déclinés sur plusieurs mois. Pour la campagne d'affichage ISPPC, définir trois messages n'est pas gênant car ici ils s'articulent aisément, plus risquerait « d'embrouiller » les gens.

4.1.a Agir ensemble en faveur de l'environnement est important pour le bien-être de notre planète

Ce message supporte d'une part la prise de conscience de l'impact environnemental défavorable des activités multiples et d'ampleur industrielle du milieu hospitalier et d'autre part le fait d'agir ensemble pour participer au bien-être de la planète.

4.1.b Agir en faveur de l'environnement tout en menant son travail à bien est possible

Le personnel hospitalier a marqué une opposition forte notamment sur base du peu de temps de travail disponible pour intégrer des préoccupations environnementales, et donc des pratiques nouvelles, dans ses activités quotidiennes (*coût*). Ce message soutient l'idée que le changement est possible, que l'action en faveur de l'environnement demande d'intégrer des pratiques nouvelles sans pour autant prendre plus de temps. C'est en fait une question de changement *d'habitudes*. Le premier message apporte la réponse *bénéfice*.

4.1.c Des outils sont disponibles pour informer, renseigner les travailleurs

Les travailleurs sont en partie peu conscients des conséquences environnementales nocives de certaines pratiques, peu informés des cycles naturels ou non de recyclage ou des possibilités de recyclage. La mise à disposition d'information leur permet de s'informer sur ces sujets.

4.1.d Slogan

L'équipe syndicale a décidé de choisir pour slogan : « *Ensemble, soignons l'environnement !* ». Celui-ci illustre le message « agir en faveur de l'environnement est important » tout en faisant référence au métier de soignant. C'est un *jeu de mots* en référence à la notion de soigner (*humour*). Il interpelle le personnel hospitalier au regard de la fonction de soin tout en l'invitant à s'occuper aussi d'environnement. C'est un message « tronçonné » autour duquel sont déclinés les différents thèmes « déchets » abordés. Il est illustré par un personnage dont la tête est celle de la Terre (*substitution*).

4.2. Campagne d'affichage

La priorité d'action étant mise sur la gestion sélective des déchets (*visibilité* du tri effectué par tous), les délégués de l'équipe « Rise » décident de lancer une vaste campagne sur l'ensemble des sites hospitaliers et durant plusieurs mois. Ils participent à la production des affiches avec créativité et originalité : création du bonhomme Terre (*Risou* pour les intimes), du slogan, des messages déclinés. La campagne d'affichage démarre début 2003 suite à l'accord obtenu par les délégations de concrétiser le projet Rise à l'ISPPC. Les délégués rythment la campagne d'affichage en fonction des initiatives progressives en matière de tri : une affiche tous les deux mois, sur un type de déchet particulier. Ils définissent un échéancier : février, cartouches d'encre; avril, piles; juin, radiographies (comme il y a du retard, ce sera pour septembre); septembre, papiers et cartons (décalé en octobre); novembre, déchets de type B1 et B2.

Les affiches sont destinées à l'ensemble des travailleurs pour informer les utilisateurs des produits mentionnés de la mise en place d'un tri sélectif mais aussi les non utilisateurs, avertis dès lors de ce qui est entrepris. Les affiches sont placées dans les points info Rise (souvent hall d'entrée), et, selon les sites hospitaliers et les endroits de passage du personnel (*pertinence*), près des conteneurs, à la cafeteria, près de la pointeuse ...



4.2.a Rise ?

La campagne débute par une affiche interrogative sur «Rise». La poubelle et les différents déchets représentés donnent quelques indices.

Des symboles et sigles utilisés par la suite sont introduits :

- squelette-radio,
- sigle radioactivité,
- seringues...

Cette première affiche introduit une mise en page qui sera commune à toutes :

- deux larges bandes orangées en bas et en haut,
- texte repris en grande ombre orangé,
- présence du logo Rise dans le coin inférieur gauche et du logo ISPPC dans le coin inférieur droit.

Les délégués bénéficiant de l'appui de la cellule Rise pour créer et imprimer les affiches sont tous auteurs des affiches de la campagne, ce qui constitue une valorisation importante.



4.2.b Soyons tous Rise à l'ISPPC

La deuxième affiche :

- répond à la question *Rise ?* de la première en invitant le personnel hospitalier à *être tous Rise* et en explicitant l'abréviation de Rise.
 - consacre le slogan désormais associé à la campagne de communication : *Ensemble, soignons l'environnement !*
- La bande supérieure de l'affiche reprendra systématiquement le slogan.
- annonce les différents déchets objet de la campagne. De gauche à droite en partant du haut :
 - ▣ 4 gouttes : encre (imprimantes),
 - ▣ piles,
 - ▣ B2 : déchets hospitaliers à caractère infectieux,
 - ▣ radiographies,
 - ▣ PET,
 - ▣ déchets radioactifs,
 - ▣ verre,
 - ▣ éprouvette : produits dangereux,
 - ▣ papiers,
 - ▣ cartons,
 - ▣ A : déchets assimilables aux produits ménagers,
 - ▣ B1 : déchets hospitaliers (sans caractère infectieux).

La compréhension par tous des symboles utilisés n'a pas été vérifiée.

Lorsqu'une affiche est lancée, le carré blanc en regard de chaque symbole ou sigle est à cocher d'un «✓» par les personnes-relais. Il semble toutefois que peu le fassent. D'autant que, victimes de leur succès, certaines affiches ne sont plus disponibles (les gens les emportent). Les *personnes Terre* renforcent l'idée de *ensemble, soignons l'environnement !*, traduisant également l'idée que tous et toutes, dans leurs fonctions propres, doivent s'impliquer car il y a des déchets à trier par tous.



4.2.c Ne jetez pas l'encre n'importe où !

Indirectement, le message de l'affiche porte sur le « tout à la poubelle ».

Le symbole « encre » est rappelé par l'intermédiaire des quatre gouttelettes sur l'imprimante et des quatre taches d'encre de couleur. *Risou* est toujours présent.

L'affiche aurait peut-être pu être plus explicite sur « que faire » plutôt que « ne pas faire ». Ce dernier permet cependant de faire référence au stop du « tout à la poubelle », en référence à « tout à l'égout ».

L'information diffusée en parallèle via la fiche de paie, le journal d'entreprise et les points d'information Rise renseigne les travailleurs sur « où jeter alors ? ».

Le *ton* du message écrit est celui de la raison. **L'impératif**, qui peut être interprété comme étant **autoritaire**, est **nuancé** par le ton sinon relativement **gai**, du moins peu austère de l'illustration. Il y a *mise en évidence* de l'objet visé par le tri : l'imprimante et les gouttes d'encre.



4.2.d B1, touché ! B2, coulé !

Le personnel hospitalier est déjà informé du tri des déchets B1 (déchets hospitaliers) et des B2 (déchets hospitaliers à caractère infectieux), néanmoins les délégués ont estimé nécessaire de **rappeler la pratique de tri pour la renforcer**.

La mise en page demeure *cohérente*. *Risou*, porteur des messages environnementaux est toujours présent, entouré d'un soleil et quelques étoiles.

Par comparaison (*figure de style*), le jeu de mots (*humour*) fait allusion au jeu de combat naval, où *touché*, c'est déjà bien, puisque déchets hospitaliers; et *coulé*, c'est encore mieux, puisque déchets hospitalier à caractère infectieux. Le *ton* de l'affiche allie raison et humour. Le message est *clair*, les images (poubelles B1 et B2) renforcent l'écrit (*Message illustré*).



4.2.e C'est palpier tous ces cartons !

C'est palpier tous ces cartons ! s'inscrit dans le même style que *B1, touché ! B2, coulé !* Comparaison est faite avec l'expression populaire : « c'est pas l'pieu ». Un double *jeu de mots* est ainsi créé, celui de *substituer palpier* à « pas l'pieu » tout en créant un parallélisme entre *palpier* et *cartons*.

Ton : raison et humour.

Figure de style : substitution à partir de l'expression populaire « c'est pas le pied ! ».

RENFORCER LES CHANCES DE RÉUSSITE

5

48

La campagne d'affichage semble assez complète en elle-même. L'évaluer en terme de résultat est difficile car elle est en cours. Quelques constats peuvent déjà être avancés.

5.1. Objectifs crédibles et réalistes

Les objectifs *généraux* sont **clairs** et les moyens (poubelles adéquates, conteneurs...) sont mis à *disposition* pour y parvenir.

Leurs *crédibilité* et *réalisme* ne sont pas contestés bien que des réticences vu le rythme de travail et les problèmes de pénurie de personnel se manifestent : le personnel de nettoyage craint de devoir s'occuper exclusivement du tri. Certains membres du personnel paramédical estiment qu'ils n'ont pas à trier. Bien sûr, ces malentendus et ces *blocages* ne se règlent pas par voie d'affiche mais en discutant.

A cet égard, les **commissions environnement**, en associant les *travailleurs* au projet, ont permis à leurs participants de se connaître (femmes d'ouvrage, infirmiers hygiénistes...) et d'échanger des informations. Ces commissions se réunissent toutes les six semaines pour procéder chacune à une évaluation et un suivi du projet : réalité des changements; échanges sur les problèmes, les impressions des gens, les solutions envisagées; information sur les chiffres des collecteurs pour le papier et le carton.

5.2. Opérationnaliser les objectifs

Les indicateurs de mesure, découlant des *objectifs opérationnels* relativement clairs ici, pourraient être mieux spécifiés. Souvent, l'opérationnalisation des objectifs est considérée comme « allant de soi » et fait peu l'objet d'un travail élaboré. Or, celle-ci permet justement de concrétiser le *changement*. Il en va de même pour les indicateurs qui pourtant permettent de prendre la mesure du changement. Les délégations s'attachent à observer le changement, plutôt qu'à y associer préalablement des critères de mesures et d'appréciation.

5.3. Forme des messages

Les messages sont formulés *simplement*, renforcés par une *illustration*. Ils sont *authentiques*, *pertinents* vu la situation et les objectifs fixés, relativement *originaux* grâce aux jeux de mots ou à l'emploi de la figure de style de substitution. Attention cependant à utiliser des figures de style et un ton **répétitifs** qui risqueraient de **lasser** en induisant toujours le même effet.

5.4. Pertinence et cohérence

La pertinence de la campagne semble relativement acceptée tout en étant à construire et à entretenir. La baisse des tensions sociales devrait participer à calmer les esprits et dégager un espace pour mieux prendre en compte l'environnement.

La campagne d'affichage fait preuve de beaucoup de cohérence : mise en page, slogan, personnage Terre.

5.5. V.I.E.

Les délégués, très impliqués dans la création, réussissent à lui insuffler une dynamique *V.I.E.* : *Variez* les canaux : la campagne de communication compte une campagne d'affichage supportée par des fiches informatives jointes à la fiche de paie, des articles explicatifs dans le journal d'entreprise, la mise en œuvre progressive de points d'information Rise (un pour chaque site hospitalier). Dans certains sites, les délégués ont été demandeurs

d'avoir plus d'affiches encore. C'est un signe de succès : implication des délégués et intérêt des travailleurs.

Investissez l'information : les délégués ont commencé par se former au tri des déchets hospitaliers puis à la communication. Ils aident également les travailleurs à investir l'information, via les fiches informatives, le journal d'entreprise, la mise à disposition d'affiches sur l'environnement fournies par la Région wallonne, etc.

Entretenez-vous avec les travailleurs : les délégués s'investissent de manière collective (équipe de travail, collaboration avec les infirmiers hygiénistes...), informent les travailleurs des personnes de contact « environnement » sur chaque site, invitent les collègues à participer plus nombreux aux commissions environnement. Il y a une réelle volonté *d'associer les travailleurs*.

5.6. Objectifs institutionnels

Un dialogue relativement constructif s'élabore avec la direction. Il semble néanmoins être nécessaire de remettre plusieurs fois le travail sur la table et de rappeler les fondements du projet pour maintenir la *motivation* de la direction. Cette situation illustre le fait que le changement est un processus en spirale, que la motivation se construit et s'entretient.

5.7. Valorisation

L'évaluation et le suivi semblent faire l'objet d'une attention moindre que le reste de la campagne. Les *objectifs opérationnels* gagneraient à être concrétisés et de véritables indicateurs définis afin de situer les progrès mais aussi de *valoriser* ceux-ci auprès des travailleurs.

La campagne étant en cours, il est toujours temps d'y penser. Le projet a effectivement permis aux équipes syndicales de différents sites de travailler ensemble et d'apprendre à se connaître, en tout cas en matière d'environnement. Valoriser les résultats positifs d'une initiative syndicale participe à construire ou augmenter le crédit de la délégation, alors gagnante dans le défi relevé : faites-le savoir !

CONCOURS DE DESSINS

CONTEXTE

1

1.1. Situation

Lorsque l'Atelier s'inscrit dans le projet Rise, la SNCB vit alors une restructuration visant à la décentraliser et à l'organiser en centres d'activité. Vu la situation, s'atteler à une problématique nouvelle relève du défi. Et ce d'autant que les travailleurs ont vécu ces changements organisationnels avec une grande appréhension. Aujourd'hui, ils sont tout aussi sensibles à la restructuration accompagnée d'une réduction importante du personnel souhaitée par l'administrateur général de la SNCB.

En 1997, pour les délégués, le projet Rise est l'occasion de devenir compétents en environnement et d'appliquer ces compétences à l'entreprise. Dans un premier temps, une radiographie environnementale partielle de l'entreprise est effectuée avec l'aide d'un éco-conseiller. Les délégués visitent des ateliers similaires à l'étranger, suivent des formations en environnement. Dans un second temps, ils décident de définir quatre priorités :

- 1** Tri sélectif : deux zones pilotes pour le tri : métaux ferreux et non ferreux, bois, cartons, déchets souillés et non souillés, solvants, déchets ménagers, verre, caoutchouc, etc.
- 2** Eaux usées : remplacement des bains à l'air libre des locomotives par des grandes « machines à laver » en circuit fermé.
- 3** Produits dangereux : les répertorier, ne plus en utiliser certains, en remplacer d'autres par des produits moins agressifs.
- 4** Asbeste¹ : renouvellement de l'information et de la formation relatives à l'utilisation correcte du local asbeste.

¹ Ou Amiante.

Entreprise

**Atelier central de Salzinnes
(Société Nationale des Chemins de fer Belges, SNCB)**

Secteur d'activité

secteur public, chemins de fer (entreprise publique autonome)

Activités

entretien et réparation des locomotives (principalement électriques aujourd'hui, diesel auparavant) - fabrication de pièces de rechange

Localisation

**Salzinnes (Namur), site de 21 hectares (dont 7 sont bâtis),
4.000 machines**

**Nombre de travailleurs (30 septembre 2003)
près de 900**

Début et fin du projet RISE

janvier 1997 - octobre 1999 et septembre 2001 - juin 2003

Objectifs du projet

- Initier et structurer la concertation sociale entre syndicats et patronat sur le thème de l'environnement**
- Développer conjointement un plan d'action sur quatre priorités et le mettre en œuvre**
- Sensibiliser les travailleurs à la problématique des déchets**

Des résultats sont rapidement engrangés grâce à la mise en avant notamment de la protection de la santé des travailleurs. Le projet Rise a ainsi servi de « catalyseur » pour avancer en matière d'environnement. Un point environnement systématique est mis à l'ordre du jour du CPPT, permettant d'assurer la discussion et un suivi mensuel. Le relais vers les travailleurs se fait par affichage des comptes rendus et au travers de protocoles de sécurité demandés par les délégués. S'ils l'estiment nécessaire, les délégués organisent une assemblée.

Fin 1999, l'employeur engage une ingénieure chimiste et la charge de la responsabilité de la gestion de l'environnement dans l'entreprise et notamment du respect des normes environnementales imposées par la Région wallonne. Pour les délégués, ce geste est positif : leur préoccupation environnementale a amené l'employeur à engager une responsable en environnement. Cependant, en s'en remettant à la responsabilité de l'employeur, ils vont vite perdre l'initiative des questions environnementales dans l'entreprise.

En 2001, les délégués s'investissent à nouveau de manière proactive et les priorités définies jusque là sont approfondies.

- 1 Tri sélectif des déchets : constitution d'un parc à conteneurs avec aujourd'hui trois emplois créés; extension des zones pilotes en matière de tri à tout l'atelier,
- 2 Eaux usées : opérationnalisation des stands lavant, contrôle des rejets et récolte des eaux de pluies,
- 3 Produits dangereux : mise en place d'une procédure de prévention primaire avec consultation de la responsable en environnement et du conseiller en prévention pour tout nouvel achat,
- 4 Asbeste : information renouvelée aux travailleurs et obligation que toute pièce réalisée sur le lieu de travail transite par le « local asbeste », extension de cette procédure pour la fibre céramique et assimilés (par exemple : mica).

Vers mi-2002, le projet entre de nouveau dans une phase de stagnation. Aller plus loin est bien sûr possible mais

n'est pas toujours considéré du ressort du travailleur dans l'exécution de ses tâches. Cela nécessiterait également de pratiquer des changements techniques importants assortis de lourds investissements financiers, or la SNCB est de nouveau en voie de restructuration. Les délégués continuent néanmoins à faire des propositions d'amélioration ponctuelle à la direction (exemple : rationalisation des toilettes à l'occasion de leur remplacement) ou à entamer des réflexions plus larges notamment en matière d'énergie renouvelable. La menace de réduction de personnel pèse énormément et les priorités sociales l'emportent sur les considérations environnementales.

1.1.a Comment les personnes concernées vivent-elles la situation ?

Les **travailleurs** redoutent évidemment les conséquences de la restructuration de la SNCB sur leur propre emploi. Pour eux, les priorités sont exclusivement sociales. Le fatalisme est répandu d'autant qu'ils sont écartés des décisions de restructuration par la hiérarchie. Cette situation est similaire à la restructuration précédente à laquelle les travailleurs n'ont pu participer, pourtant convaincus de pouvoir positiver des changements qui leur ont été finalement imposés. Rise a été un des moteurs qui a contribué à faire avancer la prise en main par la direction des préoccupations environnementales. Les délégués reçoivent aujourd'hui davantage de soutien de la part de la direction mais celle-ci prend encore des décisions de manière unilatérale. L'employeur trouve sa motivation dans une mise en conformité avec les règles environnementales concernant l'activité de l'entreprise. Les **délégués** sont partagés. Tous conscients des risques importants de perte d'emploi, certains accordent l'exclusivité aux problèmes sociaux. D'autres estiment que, vu la situation économique de l'entreprise, il est difficile de faire plus en matière d'environnement. D'autres encore sont convaincus de l'importance de poursuivre les efforts :

santé des travailleurs, moindre coût grâce à une meilleure gestion de l'environnement mais aussi contribution à la modernisation de l'entreprise vu la libéralisation prochaine du rail à l'échelle européenne). L'enthousiasme des débuts du projet s'est essoufflé.

1.1.b Quelle est la démarche institutionnelle ?

La délégation souhaite relancer le projet Rise auprès des travailleurs, les sensibiliser à l'environnement.

1.1.c Quelle est l'histoire des acteurs en présence et quels sont les événements qui ont pu marquer la vie de l'entreprise ?

Depuis le début du projet Rise, les délégués ont consacré beaucoup d'énergie pour se former, développer leurs compétences en environnement et donc construire leur crédibilité. En outre, ils se sont investis pour convaincre la direction de l'importance d'agir à plusieurs niveaux en matière d'environnement. Différents chantiers ont donc été lancés, toutefois sans mesurer l'importance de **faire savoir** les choses aux travailleurs et de les interpellier quant à la raison d'agir en faveur de l'environnement. Ainsi, jusque-là, rien de spécifique n'a encore été entrepris pour sensibiliser les travailleurs à l'environnement.

1.2. Pourquoi une campagne de communication ?

Jusqu'à présent, force est de constater que les différentes actions et priorités du projet ont fait l'objet de peu de communication construite de la part des délégués :

- l'information initiale relative au projet Rise date,
- quelques rares assemblées sur l'environnement,
- affichage des comptes rendus des CPPT. C'est peu pour une entreprise de 900 personnes. Au début du projet, les délégués ont eu l'intention de réaliser des affiches interactives interpellant les travailleurs pour les amener à s'interroger sur l'environnement et les impacts environnementaux des activités



de l'Atelier. Cela n'a finalement pas été concrétisé. Par ailleurs, les délégués ont l'impression que les travailleurs se plient aux règles environnementales par obligation voire résignation. L'ingénieure responsable environnement, engagée par l'employeur, s'occupe activement d'informer les travailleurs sur les consignes à suivre. Les délégués, eux, souhaitent sensibiliser sur le pourquoi (*valeurs*) de ces règles, en rappelant leur bien-fondé environnemental. Ils souhaitent également relancer une information sur le projet Rise pour tous les travailleurs, par exemple en annexant une fiche info Rise au feuillet informant du concours de dessins.

Afin de tenter d'insuffler une attention nouvelle pour l'environnement, à l'initiative des syndicats, les délégués décident de lancer un **concours de dessins**. Ils pensent nécessaire de lancer une action à laquelle les travailleurs devront participer activement. Sans quoi, vu le climat morose et tendu, l'information risquerait de rester lettre morte.

L'objectif est que le public prenne conscience du bien fondé des nouvelles pratiques favorables à l'environnement en participant comme dessinateur ou jury au concours de dessins. La direction n'est pas visée par le concours.

PUBLIC

2

2.1. Bénéficiaires internes

Les **travailleurs** sont partagés entre des *indifférents* (majorité), des *opposants* (minorité) et quelques *sympathisants*. Pour les opposants, il est illégitime de traiter d'autre chose que de la restructuration annoncée et de ses conséquences d'un point de vue social. Ils ne perçoivent pas le *bénéfice* que l'environnement pourrait apporter à l'entreprise, inquiets du *coût* emplois d'une éventuelle restructuration.

La moyenne d'âge est supérieure à 40 - 45 ans, la grande majorité des travailleurs sont des hommes disposant d'une qualification technique A4 ou A3, quelques A2.

Les mentalités sont lentes à changer. La plupart des travailleurs semblent appliquer les règles environnementales sous la contrainte de l'employeur, c'est-à-dire par obligation. Certains d'entre eux le font indirectement pour préserver la santé ou réaliser des économies. D'autres trouvent par exemple : logique de trier, car ils le font aussi à la maison. (Trouver l'équilibre dans le *changement*)

Apparemment *opposants*... faute de formation adéquate :

- les **ingénieurs** et les **contremaîtres** semblent peu sensibilisés aux problèmes environnementaux,
- les **agents de maîtrise** perçoivent souvent l'environnement comme étant en contradiction avec les impératifs de rentabilité.



2.2. Relais internes

Les **délégués** sont partagés entre des

- *opposants* : priorité exclusive à accorder aux problèmes sociaux liés au risque de restructuration,
- *sympathisants* réticents : impression qu'il est impossible de faire plus,
- *convaincus* (minorité) : important, pour la santé des travailleurs notamment, de poursuivre les efforts environnementaux.

OBJECTIFS

3

Les objectifs, présentés de manière individuelle, forment bien sûr un ensemble interactif. Ils concernent ici le concours de dessins.

52

Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Indicateurs de mesure
Objectifs environnementaux		
a Sensibiliser à la protection de l'environnement en général et en particulier dans l'usine.	Organiser un concours de dessins.	Degré de prise en compte de l'environnement dans les dessins. Originalité de mesures environnementales proposées.
Objectifs communicationnels		
b Susciter la participation des travailleurs.	Organiser un concours de dessins.	Les règles du concours prévoient un préclassement pour les vingt premiers dessins.
Objectifs éducatifs		
c Conscientiser les travailleurs sur les fondements de la démarche environnementale.	Organiser un concours de dessins.	Discussion avec les travailleurs et discernement de ce qui est fait par motivation, conviction de ce qui est fait par obligation, résignation.
Objectifs institutionnels		
d Relancer le projet Rise.	Organiser un concours de dessins.	Discussion avec les travailleurs pour apprécier leur intérêt vis-à-vis de Rise et l'environnement.
e Donner aux travailleurs la possibilité de participer à la démarche environnement entreprise dans l'Atelier.	Organiser un concours de dessins.	Vingt dessins attendus (préclassement) + vote des travailleurs.

CAMPAGNE DE COMMUNICATION

4

La campagne est ici relativement limitée puisqu'elle consiste à organiser un concours de dessin comprenant les étapes suivantes :

- informer les travailleurs du concours,
- organiser l'affichage des dessins,
- organiser la sélection des dessins,
- diffuser les résultats du concours.

4.1. Message

Le message est implicite : réaliser un concours pour sensibiliser les travailleurs à l'environnement.

4.2. Feuille d'information - Concours



Feuille d'information : concours

Support	Feuille A4, recto, papier blanc, couleur.
Ton	Raison.
Figure de style	Mise en évidence (prix).
Diffusion	Où De main à main ou en piles dans certains secteurs.
	Quand A tout moment de la journée.
	Durée Du 1 ^{er} février au 2 mars 2003.

Cette feuille d'information est destinée à tous les travailleurs de l'Atelier. Les délégués se chargent de sa diffusion, soit par une mise à disposition à certains endroits de passage, soit de main à main, saisissant alors l'occasion d'expliquer davantage l'initiative aux travailleurs. L'information relative au concours est « en pratique » explicite sur les prix individuellement décernés en euros, les délais et la possibilité de s'informer auprès des délégués.

La motivation à participer au concours repose sur l'argent, c'est le message direct et fort de l'affiche. Ainsi, le premier prix équivalait à un quart du traitement mensuel d'un jeune travailleur.

Le sigle « Rise » peut donner, par déduction, une petite indication sur le sujet du concours : l'environnement ou le projet Rise.

Pour certains, l'affiche aurait pu « parler » davantage en spécifiant concours « de dessins » et en situant le sujet du concours.

Pour d'autres, cette information partielle visait à susciter la curiosité. Pour d'autres encore, la feuille suivante (*concours des meilleurs dessins en environnement*) aurait pu être imprimée au verso de celle-ci par souci d'économie de papier.

Formuler un message environnemental relatifs aux valeurs aurait sans doute mieux concrétisé l'objectif de sensibilisation.

4.3. Feuille d'information - Concours des meilleurs dessins sur l'environnement



Cette feuille est remise sur demande aux travailleurs souhaitant plus d'informations suite à la précédente : *concours*. Information y est donnée sur les règles du concours : qui peut participer, critères et procédure de sélection. Le lecteur peut déduire que ce qui n'est pas dit est permis. L'annonce d'un pré jury pour sélectionner les vingt dessins les meilleurs laisse supposer un nombre minimal espéré de créations à remettre. Les dessins illustrent au fur et à mesure le contenu des paragraphes et font penser à une petite B.D.

Feuille d'information : concours des meilleurs dessins sur l'environnement

Support	Feuille A4, recto, papier blanc, couleur.	
Ton	Raison.	
Figure de style	Illustration par des dessins dont certains sont humoristiques.	
Diffusion	Où	De main à main, par les délégués (possibilité de dialogue).
	Quand	A la demande des travailleurs intéressés suite à la prise de connaissance du feuillet « concours ».
	Durée	Du 1 ^{er} février au 2 mars 2003.

Pourquoi ce concours ? situe la motivation des délégués :

54

- sensibilisation et argumentation en référence d'une part à une vie familiale plus belle aujourd'hui et demain et d'autre part au coût de dépollution de l'eau.
 - ▣ *Valeur* en référence au bien-être de la famille, des générations futures.
 - ▣ *Utilité* en référence à la baisse de coût d'épuration.
- rappel ou information quant à l'utilisation de produits dangereux pour la santé de la famille et nocifs pour l'environnement,
 - ▣ *Utilité* : diminuer l'utilisation de produits dangereux permet de participer au bien-être de la famille, des générations futures.
- rappel du projet Rise mis en parallèle avec le souci d'améliorer la santé des travailleurs, et vague demande d'implication à travers *beaucoup reste à faire*.
 - ▣ *Utilité* : le projet Rise a permis d'améliorer la prise en compte de la santé des travailleurs. L'environnement peut être utile pour la santé des travailleurs.
 - ▣ *Utilité* et confiance en ses *capacités* : auraient gagné à être explicités. En quoi les travailleurs, à travers ce concours, peuvent-ils participer à *beaucoup reste à faire* ?

Expliquer en quoi ce *concours nous aidera* aurait également clarifié l'*utilité* du concours.

4.4. Remise des prix



Les prix ont été remis aux candidats à l'occasion d'une journée de formation organisée le 27 mars 2003 sur la diffusion de l'expérience pilote Rise à l'Atelier. Des acteurs syndicaux belges et français (SNCF) ainsi que des représentants de l'employeur y sont intervenus. Une cinquantaine de délégués SNCF y ont participé, provenant d'autres Ateliers que Salzinnes (bruxellois et wallons).

5.1. Résultats du concours

Huit travailleurs sur les neufs cents de l'Atelier ont remis en tout seize dessins. Certains participants ont remis plusieurs dessins. Aucune règle à ce sujet n'était spécifiée. Le jury a dû trancher. Les dessins répondant aux règles du concours ont été affichés au réfectoire de l'Atelier. L'affichage y était pratique (notamment propreté), nombre de travailleurs y mangent même si la majorité du personnel ne le fréquente pas. Les dessins y ont été exposés durant les dix jours précédant la proclamation, puis laissés encore quelques jours une fois les prix décernés. Un peu plus de cent travailleurs ont participé au vote pour classer leurs cinq dessins préférés. Pour garantir que chaque travailleur vote une seule fois, celui-ci se faisait par écrit et le travailleur était tenu d'inscrire son nom sur le talon de vote.



5.2. Réactions des travailleurs, impressions des délégués

Les travailleurs trouvent que le concours était une bonne idée... pour qui sait dessiner. Ils ont *motivé* les collègues «dessinateurs» par esprit d'émulation.

Les délégués ont l'impression que si le concours avait été mieux préparé, avait bénéficié de davantage de temps pour être lancé et pour impliquer les travailleurs, l'initiative aurait gagné en performance. Concrètement, une préparation plus poussée leur aurait permis entre autre de définir des critères d'évaluation, clarifier le règlement du concours, de standardiser la diffusion. (*Associer les travailleurs*)

La sélection finale étant effectuée par les travailleurs eux-mêmes, cela laisse la place au vote d'amitié par les collègues. La question est donc de s'accorder sur les critères et sur les conditions de la sélection.

Les délégués sont sceptiques sur le *bénéfice* réel du concours pour l'environnement à l'Atelier. Après coup, ils mesurent d'une part combien l'absence de réflexion sur ce qu'un dessin peut apporter à l'entreprise ou à la démarche syndicale a manqué, et d'autre part, combien le concours a été lancé de manière isolée, sans être supporté par de l'information ou une sensibilisation préalable (question de *cohérence* et de *rendre le contexte favorable*).

RENFORCER LES CHANCES DE RÉUSSITE

6

56

Réaliser un concours de dessins est une **idée originale**. Les délégués ne l'abandonnent pas à l'avenir. Ils sont positivement critiques vis-à-vis des maigres résultats obtenus. Partant de leurs impressions et d'une réflexion sur la pertinence du concours, ils ont relevé une série d'éléments à prendre en compte pour la prochaine fois.

6.1. Pertinence

Les **travailleurs sont peu sensibilisés à l'environnement** et y sont **indifférents** voire **opposants** : certains appliquent les règles et procédures environnementales par obligation voire résignation, la légitimité de la thématique environnementale est remise en cause vu les problèmes économiques et les risques de réduction de personnel, les actions en vue d'expliquer le « bien-fondé » de la préoccupation environnementale sont minimales (même si le lien avec la santé est mis en évidence pour l'asbeste par exemple). **Le concours ne tient pas suffisamment compte de cette dimension**. Or un message spécifique adressé aux travailleurs aurait pu en légitimer la démarche.

La plupart des travailleurs possède une qualification technique et exerce un métier manuel. L'abstraction demandée par le concours de dessins est donc relativement éloignée de leurs capacités. Par contre, beaucoup d'entre eux, habiles de leurs mains, réalisent des créations comme des modèles réduits.

La traduction de l'objectif de sensibilisation à l'environnement aurait gagné à être mise en avant de manière plus claire et plus concrète de manière à permettre aux travailleurs de saisir la finalité et l'utilité du concours, et de dessiner dans cette optique.



6.2. La prochaine fois...

Afin de **sensibiliser** effectivement les travailleurs à l'environnement :

- mettre à disposition de la documentation vulgarisée à distribuer en même temps que l'annonce du concours, en ciblant le concours sur quelques thèmes environnementaux pertinents pour l'entreprise et vu les actions environnementales prises et/ou à venir (*rendre le contexte favorable*),
- rappeler le projet Rise en annexant une fiche informative au règlement du concours,
- faire précéder le concours d'une campagne d'affichage interpellant les travailleurs exemple : « saviez-vous que... ? »...
- *valoriser* les *bénéfices* (économiques, environnementaux, santé,...) que les changements guidés par l'environnement ont apporté à l'entreprise...

La motivation vient en changeant...

C'est parce que les travailleurs sont sensibilisés à l'environnement qu'ils vont trouver une motivation à participer au concours, et non l'inverse. Les délégués avaient d'ailleurs bien saisi la question de la motivation en encourageant la participation par les prix proposés. *Investir l'information* vaut autant pour les délégués que les travailleurs, le rôle des délégués étant alors d'amener les travailleurs à s'informer.

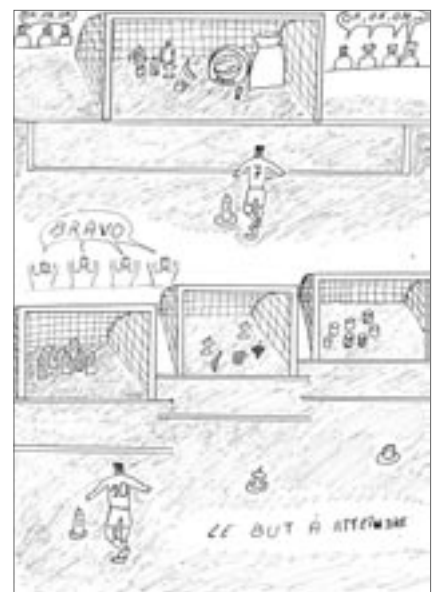
Afin **d'associer les travailleurs** :

- choisir une épreuve qui permette à « tous » les travailleurs de valoriser leurs talents en ouvrant par exemple, le concours à d'autres disciplines : dessin, collage,

modèle, sculpture... tout matériaux ou uniquement recyclage ou verts...;

- clarifier les critères de sélection, en choisir des communs aux différentes disciplines proposées, proposer des critères pour primer les créations;
- proposer des épreuves collectives (une création réalisée par plusieurs travailleurs);
- communiquer les progrès environnementaux accomplis dans les ateliers et montrer leur impact positif, leur *bénéfice*, pour les travailleurs et pour l'environnement, tout en appelant à mieux faire encore, l'objet du concours étant de proposer des améliorations environnementales ...

Ces propositions pour sensibiliser et impliquer les travailleurs concourent bien sûr à les *motiver* mais aussi à rendre l'action *pertinente* et *crédible*.





6.3. Convaincre les travailleurs

Il est souvent utile de s'entretenir avec les travailleurs (V.I.E. 🗨️ *Ecoute*), de solliciter leurs avis et leurs idées pour définir les règles du concours. C'est une occasion de les impliquer en tant que concepteur et en tant que créateur. Ouvrir le concours à plusieurs disciplines permet aussi d'élargir l'espace de créativité des participants. Implicitement, le fait de créer collectivement est aussi porteur du message que l'environnement est une affaire collective.

Vu l'approche développée, on peut s'interroger sur l'opportunité de faire l'impasse sur les préoccupations des travailleurs. Paradoxalement, alors que les délégués sont à l'écoute des **préoccupations des travailleurs**, ce message (préoccupations) ne trouve pas écho dans la démarche du concours. (*Ecouter, c'est parler*)

Un message traitant du « pourquoi est-ce malgré tout important d'agir en environnement » aurait pu être décliné pour tenter d'emporter leur adhésion. Afin de *valoriser* le concours et la participation des travailleurs :

- situer le concours dans **un projet** : utiliser les créations pour illustrer une campagne d'affichage sur l'environnement, créer une mini expo itinérante destinée aux autres sites SNCB (travailleurs SNCB mais aussi voyageurs -> gares), exploitation lors de journées portes ouvertes.
- informer de l'endroit dans l'Atelier où les créations sont exposées (puisque tous les travailleurs ne fréquentent pas le réfectoire), de même, annoncer la proclamation des gagnants.

Varié 🗨️ les canaux de communication, c'est aussi faire parvenir l'information par plusieurs voies. S'assurer que le public est bien informé de l'endroit où sont exposés les dessins, des résultats de la proclamation, etc. peut être réalisé en variant les canaux de communication, surtout dans une entreprise au grand nombre de travailleurs et de grande superficie.

Plusieurs des propositions effectuées ci-dessus relèvent en fait de *l'opérationnalisation des objectifs* 🗨️ et de la formulation *d'indicateurs* 🗨️. Elles montrent combien les définir dans un **projet** permet d'apprécier sa concrétisation : Comment faire pour sensibiliser ? Pour impliquer l'ensemble des travailleurs ? Idem pour les indicateurs : en quoi mesurer les résultats de l'action ? Quels sont les changements observés ? ...

Dans ce projet, la concrétisation des différents objectifs globaux est **supportée par un seul objectif opérationnel** : le concours de dessins. Les résultats mitigés montrent combien ce choix a eu ses **limites**.

6.4. Evaluer l'opportunité du projet : identifier ses faiblesses comme ses atouts

L'exemple critique de ce concours de dessins illustre l'importance de prendre le temps d'évaluer toute action en terme d'opportunité (*contexte* 🗨️). Les difficultés sociales et le climat tendu avaient un lourd impact sur l'enthousiasme des travailleurs (qui placent légitimement leurs priorités

ailleurs) et des délégués. Or, il est complexe de motiver quelqu'un si nous ne le sommes pas nous-mêmes. **Le premier moteur pour motiver les travailleurs, c'est leurs représentants**. C'est pourquoi la motivation des délégués est un préalable incontournable. (*Motiver* 🗨️ *Publics relais* 🗨️)

Dans pareille situation, vu le climat social difficile et bien que l'idée soit très originale, sans doute vaut-il mieux réfléchir :

- à un moment plus opportun plutôt que de vouloir concrétiser « à tout prix » ou encore,
- à faire mûrir l'idée de manière à y rendre les bénéficiaires plus favorables, plus concernés, plus informés.

Malgré les difficultés de la situation, les délégués ont déjà fait aboutir nombre de changements relevant parfois du défi (tri des déchets, traitement des eaux usées, etc.) ce qui prouve leur **savoir-faire**. Cet **atout** est à bien considérer et, sans doute, à jouer. Ainsi, **faire savoir** les *bénéfices* 🗨️ des progrès accomplis participe à légitimer la proposition, à la présenter sous un angle favorable (*valoriser* 🗨️). Même si les acquis paraissent évidents pour la délégation, ce n'est peut-être pas le cas pour les travailleurs.

CAMPAGNE D'INFORMATION ET CRÉATION D'UN RÉSEAU DE PERSONNES RELAIS

58

Entreprise

Ter Beke Marche (anciennement les Nutons)

Groupe

Ter Beke (2 sites en Wallonie, 3 en Flandres)

Secteur d'activité

agroalimentaire

Productions

pâtés, plats préparés (principalement lasagnes et moussakas), sauces (15.000 tonnes/an) et pizza depuis 2000

Localisation

zoning industriel et commercial de Marche-en-Famenne

Nombre de travailleurs (31 décembre 1997)

**169 (143 ouvriers, 26 employés et cadres)
+ une centaine d'intérimaires en période de surcroît de production (fêtes de fin d'année)**

Début et fin du projet RISE

janvier 1998 - septembre 1999

Objectifs du projet

- Mise en place d'un tri sélectif, recyclage et valorisation de certains déchets
- Mise en place d'un réseau de personnes relais dans les secteurs de l'entreprise pour relayer les problèmes quotidiens de déchets
- Informer, sensibiliser et former les travailleurs sur le tri sélectif

CONTEXTE

1

1.1. Situation

Le projet Rise démarre à Ter Beke Marche début 1998. Très vite, la délégation décide d'informer les travailleurs de l'initiative syndicale à l'aide d'un dépliant où elle propose plusieurs pistes d'action, parmi lesquelles le tri sélectif des déchets. Celui-ci aura la priorité. En effet, les déchets posent un problème environnemental car la politique de l'entreprise consiste à mettre en décharge sans tri. En outre, c'est un thème sur lequel les travailleurs ont la possibilité d'agir.

Un seul incident est venu influencer la politique de l'entreprise : une pollution dans un étang proche de l'entreprise suivie d'une plainte par un riverain. Depuis, la direction est plus vigilante sur les rejets d'eaux usées.

Après un premier état des lieux des déchets, de leur gestion et la définition d'actions prioritaires, il est fait appel à un expert-auditeur extérieur. Sur base de l'audit réalisé, la priorité est donnée à la prévention de la production de déchets. Brièvement :

- mise en place d'un système de quantification des déchets liés à chaque site de l'usine à l'aide de transpalettes équipés d'un système de pesage et d'un tableau de bord de la gestion de déchets,
- remplacement de tous les petits conditionnements par des plus gros afin de minimiser la production de déchets d'emballage,
- collecte sélective des déchets valorisables en multipliant ou en utilisant mieux les poubelles, bacs ou conteneurs prévus à cet effet et négociation de nouvelles ou meilleures filières de reprise et/ou de valorisation,

- plusieurs investissements notamment dans un nouveau système de coupe (à ultrasons) des pâtes permettant de réduire les pertes d'environ 85 %, ce qui représente autant de déchets en moins. (investissement d'un montant de 3,4 millions BEF amorti en un an.)

1.1.a Comment les personnes concernées vivent-elles la situation ?

Les travailleurs ne sont pas informés des conséquences environnementales des pratiques de l'entreprise. Comme la direction, ils sont attentifs à préserver l'hygiène dans l'entreprise et sensibles aux pertes lorsqu'une production échoue car nombre de produits sont alors à jeter. Éléments favorables : l'entreprise étant située dans une zone rurale de la province du Luxembourg, l'esprit y est favorable au développement d'un projet en environnement. De même, s'agissant d'une entreprise du secteur alimentaire où en principe l'hygiène est de mise, les travailleurs sont sans doute plus sensibles à l'aspect environnemental de la production. En outre, depuis peu, le tri sélectif des déchets ménagers se met en place à Marche, et les travailleurs sont peu à peu sensibilisés dans ce cadre. L'employeur semble assez ouvert au projet, sans scepticisme ni enthousiasme particuliers. Le conseiller en prévention chargé de l'environnement va très vite adhérer au projet Rise et s'y investir personnellement. Au début du projet, la direction s'interroge sur l'utilité réelle du travail effectué par une personne chargée de la récolte des déchets et envisage de la muter.

Les délégués voient le projet comme une occasion à saisir sur un terrain neuf.

1.1.b Quelle est la démarche institutionnelle ?

Les délégués veulent montrer qu'ils sont capables d'enrichir leurs missions de représentants des travailleurs tout en proposant une méthode de travail nouvelle (groupe de travail paritaire, initiative syndicale). Ils veulent différencier leur action syndicale en s'emparant d'une thématique nouvelle.



En prouvant par les chiffres que l'environnement permet de réaliser des économies, ils veulent devenir crédibles et légitimes sur un terrain neuf.

1.1.c Quelle est l'histoire des acteurs en présence et quels sont les événements qui ont pu marquer la vie de l'entreprise ?

L'entreprise est de type familiale et les délégués entretiennent des contacts directs avec les travailleurs, notamment aux changements de pause. Ils affichent les comptes-rendus CE, CPPT et DS aux valves. L'employeur publie trois ou quatre fois par an un journal d'entreprise : Ter Beke Flash. Celui-ci est traduit en français et en néerlandais et imprimé pour tous les sites belges du groupe.

A Ter Beke Marche, avant le projet Rise, la communication environnementale était un espace vierge.

1.2. Pourquoi une campagne de communication ?

Les délégués souhaitent d'emblée impliquer les travailleurs à la nouveauté dans l'entreprise. D'une part, ils sont convaincus de la valeur ajoutée du changement et d'autre part du rôle essentiel des travailleurs car ils sont aussi les acteurs du changement. Ils vont être attentifs à diffuser une information la plus complète, la plus claire et la plus simple possible ainsi qu'à mettre à disposition le matériel adéquat. Les délégués misent sur la **stratégie** suivante : utiliser des **arguments économiques** pour convaincre les travailleurs (sensibles aux pertes de production) et l'employeur, et faire des travailleurs des acteurs **participatifs** du changement.

PUBLIC

2

L'objectif est de faire activement participer les travailleurs à la réduction de la production de déchets en soumettant des idées pour l'optimiser et en concrétisant le tri sélectif des déchets dans leurs pratiques quotidiennes.

2.1. Bénéficiaires internes

Les **travailleurs** sont d'abord *indifférents* ☹ car non sensibilisés des impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise. Informés par les délégués des coûts engendrés par certaines pratiques et par la possibilité de les diminuer fortement en introduisant notamment le tri sélectif, les travailleurs deviennent très vite *convaincus* ☺ par la démarche. Leur *motivation* ☺ pour le tri sélectif devient très vite similaire à celle de réussir une production.

Pour les **contremaîtres** (« team leader, TL ») *indifférents* ☹, la priorité principale demeure la productivité.

En toute *sympathie* ☺, l'**employeur** se laisse présenter le projet et est très vite *convaincu* ☺ au vu les économies de *coûts* ☹ potentielles mais aussi des *bénéfices* ☺ pour l'image de marque de l'entreprise et l'obligation légale de s'adapter à de nouvelles normes (Plan wallon des déchets). Le **chef de sécurité** est *convaincu* ☺ du bien-fondé du projet, et cela a été en partie décisif pour emporter l'aval de l'employeur.

2.2. Relais internes

Les **délégués** passent de *sympathisant* ☺ vis-à-vis de l'initiative possible à *convaincus* ☺ de pouvoir investir un terrain nouveau, réaliser des progrès environnementaux *motivés* ☺ par des économies de coût.

Certains **travailleurs** se portent volontaires comme **personnes relais** pour constituer un réseau au sein de l'entreprise. Ils sont choisis sur base de différents critères, notamment celui d'avoir une préoccupation particulière pour les questions environnementales. Ils sont des *sympathisants* 🗉 et des *convaincus* 🗉.

2.3. Bénéficiaires externes

Certains fournisseurs sont sollicités pour adapter la manière dont ils servent des marchandises (exemple : récipients de contenance plus grande), reprise d'emballages en plastique auparavant jetés par Ter Beke Marche, etc. Ils ont répondu positivement.

OBJECTIFS

3

Les objectifs, présentés de manière individuelle, forment bien sûr un ensemble interactif.

60

Objectifs généraux

Objectifs opérationnels

Indicateurs de mesure

Objectifs environnementaux

a Convaincre les travailleurs de leur capacité à agir favorablement et durablement sur l'environnement dans le cadre de leur travail.

Recyclage qualitatif et quantitatif effectif des déchets sélectionnés.

Baisse des volumes des déchets produits. Qualité des différents tris effectués.

Objectifs communicationnels

b Impliquer les travailleurs dans la démarche.

Constituer un réseau de « personnes relais ».

Présence de personnes relais à toutes les pauses dont week-end. Relais efficace et effectif entre les travailleurs et les délégués (dans les deux sens) : idées nouvelles, améliorations nouvelles, échanges questions - réponses.

c Informer les travailleurs des changements.

Diffuser des informations claires, simples et compréhensibles par tous, notamment sur les consignes de tri.

Tri correctement effectué. Discussion avec les travailleurs, dont les personnes relais, pour vérifier que les changements sont bien compris.

Objectifs éducatifs

d Adopter des comportements nouveaux en matière de tri sélectif.

Mettre à disposition l'information et le matériel nécessaire à un tri sélectif optimal.

Baisse des volumes des déchets produits. Qualité des différents tris effectués.

Objectifs institutionnels

e Investir un nouveau terrain syndical, en front commun syndical.

Convaincre de l'utilité du changement d'un point de vue économique (coût) et marketing (image de l'entreprise).

L'initiative des délégués augmente leur crédibilité et leur légitimité aux yeux des travailleurs (discussions...) et de l'employeur (réunions paritaires...). Travailleurs et employeur s'impliquent et prennent leurs responsabilités dans le projet.

CAMPAGNE DE COMMUNICATION

4

Les grandes étapes de la campagne de communication :

- Dépliant présentant l'initiative aux travailleurs et sollicitant leur avis sur diverses propositions - mars 1998.
- Réunions diverses lors des changements de pause pour expliquer le projet Rise.
- Constitution d'un réseau de personnes relais - novembre 1998.
- Article inséré dans le journal d'entreprise Ter Beke Flash.
- Sensibilisation spécifique du personnel du service achat de Ter Beke (service centralisé pour toutes les unités de production) à la prise en compte de l'environnement dans leur politique d'achat. Dorénavant, le responsable environnement est consulté pour l'établissement du cahier des charges des achats.
- Affichages dans les deux parties de l'entreprise d'un plan illustrant les endroits où sont situés les nouveaux conteneurs, poubelles,... avec usage de couleurs pour plus de clarté concernant leur usage spécifique selon le type de tri. (*rendre le contexte favorable*).
- Mais aussi, affichage aux valves :
 - de comptes rendus simplifiés des réunions du Comité de pilotage Rise.
 - des comptes rendus des réunions du CE et du CPPT dont l'ordre du jour contient désormais un point environnement.
 - de données régulières (mensuelles ou plus) relatives à l'environnement : volume des déchets...

Ci-après, nous nous intéressons à l'article inséré dans Ter Beke Flash et au réseau de personnes relais.

4.1. Message

4.1.a Diminuer la production de déchets permet d'économiser des coûts.

Les délégués s'inscrivent dans un message **unique** à l'égard de l'employeur et des travailleurs, celui de diminuer les coûts engendrés par des déchets tous traités comme s'ils étaient de type « classe 2 ». Clairement, ce message est aussi une **promesse**.

4.2. Réseau de personnes relais

L'idée du réseau est de disposer d'une personne dans chacun des dix secteurs de l'entreprise, dont la mission est

- d'observer les problèmes (identification, quantification, analyse des causes, etc.),
- de proposer des solutions en consultation avec les travailleurs et à discuter avec les délégués et le responsable environnement,
- de les mettre en œuvre, et
- d'en assurer le contrôle et le suivi.

Pour les délégués, les personnes relais « idéales » doivent être : bien connues des travailleurs de la cellule, efficaces afin de pouvoir mettre en œuvre les objectifs définis et sensibles à l'environnement. Suite à un appel à candidature, dix travailleurs se sont proposés pour exercer ce rôle.

Les personnes relais reçoivent la visite une fois par mois des délégués et du responsable environnement afin de faire un bilan de la situation du secteur :

- vérifier la bonne mise à disposition du matériel (exemple : emplacement adéquat des containers),
- s'interroger sur les pratiques d'un point de vue environnemental (exemple : tel déchet à jeter comment),
- s'interroger sur les manières de s'améliorer.

Ce système a permis de donner l'occasion aux travailleurs de faire preuve d'initiatives personnelles.

En cas de problème urgent, les personnes relais peuvent bien sûr prendre contact avec les délégués ou le responsable environnement.

Des réunions avec toutes les personnes relais sont organisées afin de les impliquer davantage dans la gestion globale des déchets. Ces personnes ont bénéficié d'une demi-journée de formation sur la problématique générale des déchets et sur la gestion de déchets mis en œuvre à Ter Beke Marche.

Le système de personnes relais a par la suite été adapté pour tenir compte de l'arrivée des lignes de production de nouveaux produits (pizza...). La structuration de ce réseau est un atout pour agir en environnement de manière durable.

Réseau de personnes relais

Support		10 personnes relais, une par cellule de l'entreprise.
Ton		Sans objet.
Figure de style		Sans objet.
Diffusion	Où	Dans chacune des cellules de l'entreprise.
	Quand	Disponibles pour les travailleurs de chaque cellule. Réunion mensuelle avec les délégués « Rise » et le responsable environnement.
	Durée	De novembre 1998 à aujourd'hui.

Cette initiative est particulièrement appréciée par les travailleurs. Grâce aux personnes relais, ils se sentent *écoutés* d'autant plus que leurs propositions sont prises en compte, voire concrétisées (*Associer les travailleurs*).



4.3. Article Ter Beke Flash

Sur sollicitation de la direction, la délégation a publié un article présentant le projet Rise dans Ter Beke Flash. Ce journal d'entreprise est distribué à tous les travailleurs du groupe Ter Beke. Il est traduit en néerlandais pour les sites flamands. Par cette démarche, la direction a voulu faire connaître l'initiative environnementale à l'ensemble des sites. Cette « diffusion de bonnes pratiques » à travers Ter Beke Flash est commune dans l'entreprise. La délégation de Marche y écrit néanmoins pour la première fois.

Succinct, l'article présente d'abord l'historique du projet Rise en soulignant ses axes de travail, le choix d'une priorité, les personnes impliquées et la méthode de travail privilégiée (consultation des travailleurs, état des lieux, création du réseau).

Pour information, les différents types de déchets sont rappelés au lecteur. **Economies réalisables** concrétise le message « diminuer la production de déchets permet d'économiser des coûts ». **L'argumentation** est basée sur *l'utilité* du changement.

Article Ter Beke Flash

Support	Article paru dans le journal d'entreprise (<i>Moyen</i>).
Ton	Raison et valorisation.
Figure de style	Pour l'ensemble du texte, énumération. Mise en évidence des économies chiffrées : gras et souligné.
Diffusion	Où : Tous les sites Ter Beke.
	Quand : Avril 1999.
	Durée : Une seule édition.

Points positifs met en évidence la valeur ajoutée du projet (*bénéfice*) en insistant d'une part sur *l'utilité* du changement eu égard aux économies de coût, et d'autre part sur la *capacité* à mettre en œuvre de nouvelles pratiques plus économiques. Pour **l'employeur**, en d'autres mots, le tri sélectif permet de réaliser des économies en ne jetant pas tout dans le même conteneur, en trouvant des filières de recyclage, en effectuant des achats en plus grande quantité (un bidon de 10l au lieu de dix bidons d'un litre...), reprise de certains emballages par les fournisseurs... Pour les **travailleurs**, l'article souligne le *bénéfice* de l'information sur les quantités de déchets générés et sur le *coût* élevé du « tout à la poubelle », la possibilité de proposer des initiatives et la satisfaction de les voir concrétiser, le développement de leur *motivation* à améliorer l'environnement via une optimisation de la gestion des déchets. Dans les deux paragraphes suivants, les **facteurs positifs** comme les *motivations* énoncent brièvement les éléments favorables à la réalisation du projet. Le paragraphe conclusif souligne les difficultés rencontrées et à surmonter. L'article résume les événements de façon successive, cite brièvement des propositions d'actions, étapes, types de déchets. De la même manière, les points positifs sont mis en avant, en distinguant le point de vue de l'employeur et des

travailleurs. Ce principe **d'énumération** suppose que le lecteur sait de quoi il est question et saisit les sous-entendus portés par chacun des éléments cités comme des éléments de jargon (types de déchets, TL : team leader -> contremaîtres). Ce qui peut passer pour évident y est *mis en avant*, *valorisant* au passage les acquis du projet **du point de vue des travailleurs et des employeurs**. Dans cette perspective, conclure sur les difficultés peut déforcer l'article, d'autant que des pistes de travail pour faire face aux problèmes soulevés pourraient être suggérées.

RENFORCER LES CHANCES DE RÉUSSITE

5

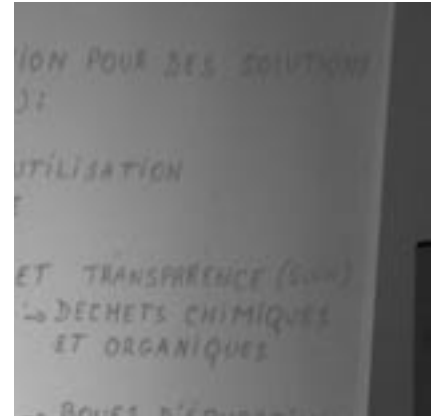
5.1. Crédibilité et pertinence

Le projet a contribué à la mise en place d'une gestion complète et systématique des déchets allant de la prévention à la recherche des filières de reprise ou de valorisation. La méthodologie d'action développée est depuis appliquée par les délégués et le responsable environnement à d'autres problèmes environnementaux, à savoir l'eau et l'énergie.

5.1.a Légitimité sur un terrain neuf

Le projet Rise a influencé positivement la concertation sociale dans l'entreprise tant au plan de l'environnement que d'autres thématiques. Pour les délégués et le responsable environnement (aussi conseiller en prévention), le projet a nettement contribué à améliorer le dialogue entre eux, ce dont a bénéficié le CPPT. (*Objectif institutionnel* 🗨️ : légitimité).

Aujourd'hui encore, **l'environnement est systématiquement abordé à chaque CE et CPPT** (mensuels), contrairement à l'avant projet Rise. Les questions discutées portent sur plusieurs aspects environnementaux : techniques, organisationnels, budgétaires, etc. (*utilité* 🗨️ et *capacité* 🗨️). A noter, ici aucune communication particulière n'a porté sur les *valeurs* 🗨️ environnementales, sans pour autant sembler nuire au projet. A cet égard, nous pouvons supposer que



les travailleurs ont déjà des attitudes favorables en la matière ou que l'argument économique seul constitue une motivation suffisante. La concertation sociale sur l'environnement semble donc établie sur des bases durables via les organes légaux. Elle est élargie au dialogue avec certains travailleurs grâce au système de personnes relais.

5.1.b Garder la maîtrise syndicale en matière d'environnement

Les délégués ont atteint leur *objectif institutionnel* 🗨️. Et plus. Non seulement ils ont effectivement investi un terrain neuf avec succès, mais ils gardent la **maîtrise de l'environnement** et ne l'ont pas « confiée » à l'employeur seul. A ce sujet, ils pourraient approfondir leur action en proposant à l'employeur des réalisations particulières grâce aux économies réalisées. En effet, suite à la prise de conscience « environnement » dans l'entreprise, l'employeur a décidé de maintenir le poste de travail de la personne chargée de la récolte des déchets. C'est cependant le seul « retour » donné aux travailleurs. Ainsi, alors que tous trouvent dans les initiatives environnementales une **valeur ajoutée**, cela ne garantit pas nécessairement une relation **gagnant gagnant**. Certains en tirent plus de *bénéfices* 🗨️ que d'autres.

Garder la maîtrise syndicale est aussi une question **d'information** et de **formation**. Pour ce faire, des comptes rendus de réunions résumés, où les éléments importants aux yeux des délégués sont mis en avant et expliqués, apportent davantage qu'un affichage passif. La formation est riche d'informations nouvelles. Cela en fait un élément essentiel de sensibilisation et un facteur de changement important : sensibilisés, les travailleurs sont plus attentifs, saisissent mieux les enjeux et sont donc potentiellement proactifs.

5.1.c Mettre les résultats en valeur

Bien que des indicateurs de mesure n'aient pas été précisés, le tri est suivi avec attention. Des résultats notamment en baisse de volume sont régulièrement communiqués aux travailleurs par des graphiques affichés aux valves. C'est une manière importante de mettre les résultats en *valeur* 🗨️ et de renforcer le sentiment *d'utilité* 🗨️ et la *confiance en leurs capacités* 🗨️ des travailleurs en leur fournissant un « **feed back** ». Et de prouver la crédibilité de la promesse faite à travers le message : diminuer la production de déchets permet d'économiser des coûts.



5.2. V.I.E.

64

5.2.a Inscrire le changement dans la durée

Le réseau de personnes relais est un élément de réussite important dans les actions entreprises. Principalement, il ouvre un **espace de dialogue** (premier pas de la construction du changement et de la motivation) et permet aux **travailleurs d'être partie prenante** du changement (*Associer les travailleurs* ☞, V.I.E. ☞). Cela est valorisant à partir du moment, bien sûr, où le jeu est honnête : dialogue réel et réelle prise en compte des demandes.

Fin 1999, lors de l'évaluation du projet Rise, la sensibilisation des travailleurs semble avoir porté ses fruits : le tri des déchets fonctionne assez bien et les affichages des quantités de déchets produites ont suscité des réactions auprès des travailleurs surpris de la multitude et des quantités de déchets générées par leur production. Nombre de travailleurs s'enquière de précisions sur les sujets discutés en réunion de comité de pilotage ou lors des CPPT ou CE. Le niveau actuel de déchets « classe 2 » est de moitié moins important qu'avant Rise.

5.2.b Investir l'information et la mettre à disposition de tous

Pour faire des **personnes relais** des acteurs du changement à part entière, il

convient de les **former**, ce qui a été fait au début (un demi jour) et devrait être poursuivi (*Investir l'information* ☞). Par ailleurs, alors que l'entreprise a recours à des **travailleurs intérimaires** (une centaine à certains moments de l'année pour 167 travailleurs), ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'informations particulières et intègrent donc les changements sur le tas. Il en va de même pour les travailleurs à pause : aucune personne relais n'est présente le week-end. Le tri semble néanmoins être correctement effectué. Mais les travailleurs reçoivent une information incomplète. Et ce, malgré le fait d'avoir pourtant *varié les canaux de communication* ☞ : dépliant informatif sur l'initiative Rise, discussions aux pauses (mais ni nuit, ni week-end), affichage d'un plan « tri sélectif », affichage des comptes-rendus CE, CPPT, Comité de pilotage Rise...

Ainsi, utiliser des canaux différents n'ôte pas la nécessité de **s'assurer que tous les travailleurs sont effectivement mis en contact avec l'information**.

Mettre l'information à disposition de tous, c'est aussi **signaler ce qui peut sembler évident à certains mais pas à d'autres**, en l'occurrence dans l'article de Ter Beke Flash, les éléments positifs **du point de vue de l'employeur et du point de vue des travailleurs**. Ca va sans le dire. Ca va toujours mieux en le disant...

MIEUX COMPRENDRE ET GÉRER LE PHÉNOMÈNE NIMBY



Problèmes d'odeurs, de bruit, de poussière, de pollution électromagnétique...

Travailleur ou riverain, nombre d'entre nous sommes confrontés à des problèmes causés par des décharges (Centre d'Enfouissement Technique) : odeurs ; de charroi ou de pollution atmosphérique ; par des carrières : poussières et bruit ; par des sites chimiques : accidents potentiels et désagréments multiples.

Dans un registre plus rural, les élevages intensifs de porcs et de poulets sont chassés ou fuient pour des questions d'odeurs.

Parmi les cas plus ou moins médiatisés : les aéroports toujours plus bruyants, les tracés du TGV ou les éoliennes dont les voisins craignent qu'ils entament le paysage ou déprécient leur bien immobilier, etc. Les antennes GSM ou toute autre implantation dont les risques pour la santé sont mal connus, allongent encore la série.

En lisant cette brochure, vous cherchez à renforcer vos compétences relationnelles et de communication pour faire intégrer l'environnement comme critère de gestion **au sein de votre entreprise**. Jusqu'à présent, nous avons traité la communication sous un angle interpersonnel et dans un cadre interne à l'entreprise. Or, **l'environnement dépasse les murs de l'entreprise** amenant un public relativement méconnu à se manifester : **les riverains**. Et, alors qu'il est déjà difficile, en tant que délégué, de se faire entendre dans l'entreprise, cela se complique encore davantage dans le cas de phénomène NIMBY. Parallèlement aux efforts réalisés pour la communication interne à l'entreprise, nous pensons que vous pouvez aussi être amené à vous pencher sur les enjeux de communication externe avec les riverains concernés par des questions de nuisances et d'impacts sur l'environnement. Ces questions sont souvent délicates et complexes. En effet, en tant que travailleurs, nous pouvons généralement admettre sans

trop de difficultés que des riverains s'interrogent sur les conséquences et les impacts d'une activité industrielle proche de chez eux. Par contre, nous sommes peut-être parfois moins compréhensifs face à des oppositions vives ou des refus catégoriques nous semblant d'une part démesurés et d'autre part susceptibles de nuire à l'activité de l'entreprise et à l'emploi. (*Légitime, ta carte ?*)

Pourquoi certains riverains sont-ils amenés à réagir de cette façon ? Et comment en tenir compte dans une logique de prévention ?

Depuis quelques jours, dans la cour d'une beurrerie, des fûts de 200 litres de beurre sont percés de balles de fusil... Pour les délégués, cette situation était en fait le **résultat d'une escalade dans la non écoute et la non prise en compte des plaintes d'un riverain**. Ce dernier venait d'acheter une maison à proximité de l'entreprise fonctionnant à trois pauses. La nuit, les ouvriers

déplaçaient les fûts de beurre en les faisant rouler bruyamment dans la cour. A plusieurs reprises, le riverain nouveau propriétaire s'est directement plaint du tapage aux responsables de l'entreprise. Ses plaintes verbales non suivies d'effets, il a écrit. En vain. Il est alors passé à une pratique extrême.


Régulées à temps, les divergences et tensions peuvent être sources de progrès en permettant la résolution concertée de problèmes complexes. S'ils sont ignorés, les conflits débouchent sur des spirales et des escalades d'incompréhensions, de méfiance et de blocages. Et dans ces situations extrêmes, la marge de manœuvre est limitée. Les problèmes sont alors résolus dans des logiques conflictuelles plutôt que par la négociation ou la communication. A contrario, toujours vouloir « prévenir » l'apparition des conflits peut s'avérer à terme très conflictuel, justement. La tentation est forte de chercher à éviter les conflits tout en refusant de reconnaître les divergences et les tensions. Celles-ci peuvent finir par exploser. Ainsi, faire semblant de bien s'entendre ne permet pas d'éviter ou de résoudre les conflits. (*Ecouter, ce n'est pas...*)
Le plus souvent, l'expérience montre que le fait d'avoir une politique environnementale et de mener des projets de gestion de l'environnement au sein de l'entreprise ne suffit pas à garantir la bonne entente avec les riverains. C'est pourquoi, les relations entre les



représentants de l'entreprise et les riverains devraient faire l'objet d'une attention toute particulière et donc d'une gestion spécifique et adéquate au quotidien et, a fortiori, en cas de plainte ou de crise.

Les relations humaines ne sont pas une science exacte. Personne ne peut promettre que le fait d'essayer d'avoir des relations saines au jour le jour avec les riverains (informer, accueillir, faire participer...) va limiter les réactions d'opposition vives et rigides lorsqu'un problème se pose. Mais **l'expérience montre que, dans bien des cas, les riverains ont surtout besoin d'être informés, entendus ou/et associés.** En tant que représentants des travailleurs, vous avez peut-être un rôle à jouer à ce niveau-là aussi.

Ce chapitre a pour but de faire prendre du recul pour avoir une compréhension élargie du phénomène NIMBY, de proposer des pistes de prévention et de gestion des conflits. Les points de vue développés sont illustrés ou inspirés par des témoignages de délégués syndicaux, recueillis lors de formations syndicales à la communication environnementale, ainsi que par des témoignages de pratiques d'éco-conseillers.

Malgré le fait de ne pouvoir présenter ici une campagne, nous traitons de la communication syndicale sur le phénomène NIMBY en suivant la logique développée dans la *Grille de lecture « communication »* .

LE PHÉNOMÈNE NIMBY

1

NIMBY or Not NIMBY ? Telle n'est pas la question !

Utiliser le mot « NIMBY », dont la connotation est plutôt négative, c'est un peu discréditer les réactions, les expressions de plaintes et de refus. Pour légitimer le phénomène NIMBY dans sa fonction positive, nous préférons parler de « participation ». Toutefois, dans ce chapitre, nous avons employé les mots « Phénomène NIMBY » puisqu'ils sont encore utilisés dans les situations réelles pour désigner les réactions de certains riverains. Bien sûr, nous proposons une réflexion permettant de dépasser la tendance à juger que cette expression induit.

1.1. Vous avez dit « NIMBY » ?

L'expression « NIMBY » vient de l'anglais « Not In My BackYard » qui signifie « pas dans mon jardin ». Ce concept désignerait donc les réactions plus ou moins virulentes de personnes « s'opposant » à l'installation ou à l'extension d'une activité pour se protéger des nuisances que celles-ci pourraient générer ou gênent déjà dans leur environnement-milieu de vie. Demandez à n'importe quel riverain dont la réaction est qualifiée de « phénomène NIMBY » ce qu'il en pense et il vous dira que sa revendication est légitime car elle traduit un besoin fondamental commun à nous tous : préserver une certaine qualité de vie. (*Légitime, ta carte ?*) Potentiellement, nous serions donc tous susceptibles de réagir un jour dans une logique « NIMBY » si nous sentons notre cadre de vie menacé. Nous aurions tendance à exprimer notre besoin de savoir ou notre inquiétude.

Au fur et à mesure que le phénomène NIMBY prenait de l'ampleur dans nos sociétés, des sociologues, des médiateurs, des femmes et des hommes politiques se sont penchés sur sa question. Ils ont permis une compréhension élargie et nuancée du phénomène ainsi que de son évolution. Progressivement, les mouvements de réflexion ont notamment alimenté les nouvelles orientations de la législation environnementale et d'aménagement en ce qui concerne l'implication, la consultation et l'information en même temps qu'ils ont nourri l'évolution des pratiques de participation citoyenne au sens large. Des professionnels de l'environnement ont développé davantage leurs compétences de médiateurs pour mettre en place des logiques de dialogues structurés au cœur desquels les enjeux liés au phénomène NIMBY sont compris, légitimés et intégrés, et les tensions et rancœurs dépassées (*➤ Adresses utiles*).

Médiation et phénomène NIMBY

Pour Gilles Méeus, éco-conseiller et médiateur à Espace Environnement, « dans les cas difficiles, un « facilitateur » doté d'un savoir faire professionnel devient nécessaire. Son rôle est de faciliter et structurer le dialogue. Cette personne neutre va constituer un garant de l'écoute et de l'équité du débat sur lequel on peut s'appuyer. Sa fonction représente le moment du dialogue démocratique et ne doit pas empiéter sur la fonction des autres intervenants dans le processus, qui ont d'autres rôles. Le demandeur est le concepteur et le porteur du projet. Le fonctionnaire technique procède à l'examen et l'évaluation du projet. L'auteur d'étude vient en aide à cette évaluation, il interviendra bientôt dans sa conception. L'autorité compétente est porteuse de la décision. Le bourgmestre, même quand il n'a pas la compétence de décision, représente la collectivité locale dans son ensemble. Les réclamants représentent cette collectivité de manière ciblée, partielle... Ces intervenants sont dans une position malaisée pour « faciliter » le dialogue. Ils peuvent y coopérer mais leur démarche peut amener la confusion et les conflits s'alimentent de cette confusion, quelle que soit la bonne volonté des personnes. »¹

¹ Extrait du texte « Vers un dialogue structuré »
12 octobre 2001 - Gilles MEEUS - Espace Environnement

1.2. Prendre du recul et positiver

Le phénomène NIMBY est perçu de diverses manières.

Pour certains, il correspond à des comportements extrêmes empreints d'égoïsme ou d'un esprit obtus, plutôt critiquables et donc difficiles à accepter et à gérer.

- Pour un délégué travaillant dans le secteur de la chimie, le phénomène NIMBY est avant tout une forme d'égoïsme qui caractérise une certaine façon de se comporter dans la société de consommation.

«Lorsque quelqu'un réagit en étant d'accord pour un projet mais pas chez lui, cela signifie qu'il souhaite profiter des avantages d'un projet sans devoir en subir les inconvénients. Le NIMBY, c'est aussi un conflit d'extrêmes dans lequel les modérés ne se font pas entendre.»

- Un délégué du même secteur ajoute :

«Les riverains doivent quand même comprendre que toute activité a un impact. Tout le monde est conscient qu'il faut ce type d'infrastructure mais pas près de chez soi. Il ne s'agit pas de chercher à «calmer les gens» ou à les rassurer sans plus. Le promoteur du projet doit pouvoir convaincre les gens de l'utilité de ce projet.»

- Un éco-conseiller précise encore que c'est le caractère excessif d'une réaction de type NIMBY qui le rend difficile à aborder et gérer.

«Ce qui est un frein à la mise en place du dialogue, ce qui est difficile à légitimer, c'est de refuser catégoriquement sans s'informer. C'est plus logique de se poser des questions. On peut alors s'opposer en connaissance de cause. Certains ont peur d'un projet et sont rassurés par l'information. Mais d'autres campent sur leurs positions.»

Pour d'autres, le phénomène NIMBY est utile lorsqu'il débouche sur une écoute, un dialogue, une négociation et une résolution concrète. Leur prise de recul les amène à envisager le phénomène NIMBY dans une logique positive, comme une opportunité à saisir. Selon eux, les riverains donnent la possibilité de considérer les projets sous un angle différent que celui du demandeur. Cela contribue à mieux faire prendre en compte

des éléments visant à rendre le projet davantage respectueux de l'environnement.

- Ainsi en parlant de la décharge de Mellery, un délégué souligne :

«Les levées de boucliers sont parfois nécessaires pour attirer l'attention sur des questions que l'on aurait tendance à passer sous silence. Si le phénomène NIMBY avait existé il y a 50 ans, il n'y aurait peut-être pas autant de problèmes.»

- Un délégué du secteur agro-alimentaire insiste :

«Ce n'est pas toujours une réaction égoïste. **S'opposer peut inviter à explorer d'autres pistes.** L'opposition peut devenir très constructive et enrichir la réalisation du projet en tenant mieux compte des réalités des différentes personnes concernées par la situation.»

- Un éco-conseiller explique l'utilité pour les riverains de participer aux moments de consultation :

«Il y a certainement des riverains qui doivent se dire que de toute façon, ils ne peuvent pas influencer la situation, que leur action ne sert à rien. Ils imaginent que les grosses usines sont très puissantes et que même si quelque chose ne leur convient pas, ils n'ont pas de possibilité d'être pris en considération. Pourtant, dans les situations où le projet fait l'objet d'une proposition d'implantation alternative ou de l'élaboration de nombreuses et exigeantes conditions d'exploiter, on voit toute la marge de manœuvre des riverains.»

1.3. Légitimer le phénomène et le gérer de façon adaptée

Quand ils sont qualifiés d'égoïstes ou remballés avec leurs questions et leurs plaintes, les riverains ne se sentent ni écoutés ni pris au sérieux. Or, la plupart du temps lorsqu'une personne ne se sent pas entendue ou considérée, elle a tendance à camper sur ses positions, à durcir le ton, à revendiquer et à se méfier. Dans le cas du riverain, cela risque d'une part de renforcer l'image négative de sa réaction et d'autre part de le rendre de moins en moins disponible à l'information et ouvert au dialogue. C'est pourquoi, d'expérience, il

sera souvent plus constructif de consacrer son énergie à tenter de «gérer» la situation plutôt que de remettre en question la légitimité des réactions des riverains (*Légitime, ta carte ?*). Dans les situations «conflituelles» ou «tendues», il arrive couramment, et c'est humain, que les parties en présence s'épuisent à prouver que les unes ont raison tandis que les autres ont tort (*Ouvrir nos cartes*).

Une riveraine inquiète pour la santé de ses enfants a besoin d'être écoutée et comprise. Sa réaction d'opposition, peut-être virulente ou maladroite aux yeux des promoteurs des projets, cache souvent une peur, un besoin de savoir, un besoin d'être associée à ce qui concerne son milieu de vie. En tant que travailleur de l'entreprise, vous connaissez peut-être des informations relativement objectives sur la situation et vous savez peut-être que les risques sont minimes. Toutefois, **vous serez mieux reconnu** dans votre expertise et vos connaissances **si vous pouvez d'abord écouter** et comprendre les inquiétudes de cette riveraine.

Une éco-conseillère explique :

«Au sein de l'entreprise où je travaille, certaines personnes disent : «Ce sont encore les voisins qui se plaignent !». Ces attitudes ont pour effet de nier la légitimité de la plainte. Les gens ne sentent pas pris au sérieux. Ces réactions sont stériles et ne permettent pas de gérer ou prévenir le phénomène NIMBY, au contraire.»

Leur pratique de la gestion des plaintes a amené les éco-conseillers à privilégier certaines approches :

«Gérer le phénomène NIMBY, c'est le légitimer en cherchant les avantages potentiels du projet ou en en réduisant les inconvénients.»

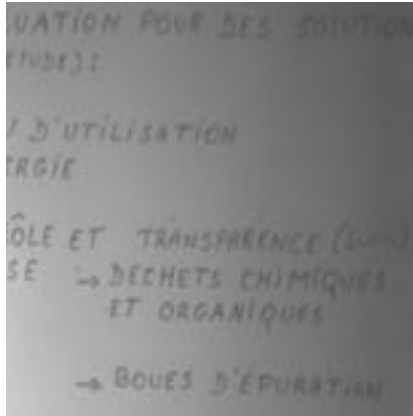
«Dans les situations de plaintes, le travail commence en posant deux questions : Qu'est-ce que la personne craint vraiment ? Quelles solutions trouver par rapport au problème vécu ?»
«D'abord, il faut clarifier la question de la responsabilité de l'entreprise dans la situation qui fait l'objet d'une plainte. Si la plainte est fondée, la recherche de solutions commence. Dans tous les cas, il est important de répondre à tout le monde.»

CONTEXTE

2

2.1. Quelle est la situation ?

Face à des riverains qui *s'opposent* avec force, les réactions de l'employeur consistent parfois à établir un équilibre en présentant les choses d'une façon rassurante, quitte à omettre une information. Dans des situations propices à l'apparition du phénomène NIMBY, les employeurs savent qu'un des défis à relever pour améliorer la communication est certainement la transparence. Parallèlement, ils veulent aussi préserver leur image de marque, éviter de provoquer la panique, protéger les secrets de fabrication...



2.1.a Comment les personnes concernées vivent-elles la situation ?

Un délégué du secteur de la pétrochimie explique :

« Le fait de cacher les installations, le fait de ne pas parler des risques, entretient la méfiance. Il faut pouvoir dire que tel produit traversant telle ligne de production est dangereux. Les riverains ont le droit d'être informés de la réalité des risques. Pour moi, il faut appeler un chat un chat. Bien sûr, il ne s'agit pas de créer une psychose. Le délégué peut expliquer les choses sans entrer dans les détails techniques. Il peut vulgariser le process sans faire paniquer les riverains. Son rôle est alors complémentaire à celui du patron. »

D'expérience, créer, recréer et entretenir la confiance dans les relations avec les différents acteurs concernés sont probablement les enjeux les plus importants et aussi les plus difficiles pour améliorer la communication en vue de prévenir et gérer le phénomène NIMBY. D'après les témoignages recueillis auprès de délégués, les représentants des travailleurs pourraient **agir principalement à deux niveaux** dans le cadre d'un phénomène NIMBY : **informer** (visites, journées portes ouvertes, réunions) et **participer** (réunions de concertation, comités d'accompagnement, comités de zone). Dans un cas comme dans l'autre, la présence active de délégués parmi les autres acteurs (patron, riverains, fonctionnaires régionaux et communaux) pourrait être envisagée afin de nuancer ou renforcer les rôles joués par les représentants de l'employeur dans ces situations complexes.

PUBLICS

3

3.1. Bénéficiaires internes

Avant de débiter un travail syndical sur un problème de NIMBY, mieux vaut s'assurer d'être reconnu comme un acteur légitime. Si cela n'est pas le cas, le premier pas sera de commencer à construire cette légitimité.

3.1.a Employeur

Si vous n'avez jamais mené d'action sur l'environnement à l'intérieur de l'entreprise, l'employeur pourrait être surpris de votre volonté à vous investir dans la résolution d'un tel problème. Ne connaissant pas vos motivations, il pourrait redouter par exemple que vous ne vous serviez de ce « prétexte » pour mener d'autres combats ou encore que vous relayiez des informations erronées sur l'entreprise. Il sera alors un public *opposant* ou *hésitant*. En d'autres mots, vous serez plus facilement reconnu comme acteur légitime si vous avez à votre actif une action sur l'environnement dans votre entreprise. Si vous disposez déjà d'une crédibilité par rapport aux enjeux environnementaux vis-à-vis de l'employeur.

Si le terrain de l'environnement vous est nouveau, il faudra construire cette légitimité en vous informant sur la situation environnementale de l'entreprise, en analysant les enjeux et en vous forgeant votre propre opinion et vos positions syndicales (*contexte*, *renforcer les chances de réussite*). Par la suite, vous serez plus à l'aise pour faire reconnaître la pertinence d'une participation syndicale à une journée portes ouvertes dans l'entreprise ou à une réunion de concertation.



OBJECTIFS

4

3.1.b Travailleurs

Les travailleurs doivent également vous reconnaître une légitimité à agir sur une question de NIMBY. S'ils savent que l'environnement est un cheval de bataille de la délégation, ils seront moins étonnés de vous voir vous saisir d'un tel problème. Autrement, en plus de les informer des enjeux, il faudra leur expliquer le bien fondé de votre démarche.

Une manière d'expliquer la situation aux travailleurs est de leur montrer qu'ils ont souvent à gagner des améliorations apportées aux conditions de travail, par ex., suite aux plaintes de riverains. En effet, les nuisances dont souffrent les riverains sont parfois identiques à celles subies au niveau du poste de travail (bruit, inhalations de substances toxiques...). Faire cela permet aussi aux travailleurs de mieux comprendre les questions et réactions des riverains.

3.2. Relais internes : travailleurs-riverains

Les travailleurs-riverains occupent une place particulière, étant employés et riverains d'une même entreprise. Ils connaissent l'entreprise, les travailleurs, l'employeur, les riverains. Et ils vivent les impacts propres à l'activité de l'entreprise en tant que travailleur et en tant que riverain.

Cette situation présente des avantages. Les travailleurs-riverains peuvent mieux expliquer aux collègues voire à l'employeur les impacts affectant négativement la vie des riverains, et inversement expliquer aux voisins la situation dans l'entreprise. (*Convaincus* ☺, *Sympathisant* ☺) Elle présente aussi des inconvénients. Les travailleurs-riverains sont juges et parties. Certains sont parfois très mal à l'aise dans des conflits dormants ou ouverts relatifs au NIMBY, craignant pour leur emploi (*Opposés* ☹, *Hésitants* ☹). Malgré cela, les travailleurs-riverains peuvent être des interlocuteurs privilégiés aux yeux des uns et des autres car ils ont intérêt à préserver leur cadre de vie en même temps qu'à préserver leur emploi.

3.3. Bénéficiaires externes : riverains

Les riverains peuvent également être publics de vos messages si vous cherchez par exemple à leur faire part des efforts fournis par les travailleurs au quotidien pour réduire telle ou telle nuisance sur l'environnement. Ou si vous répondez à leurs craintes ou leurs questions en leur fournissant une information transparente et vulgarisée sur tel ou tel aspect de l'activité industrielle et des risques sur la santé et l'environnement.

Nous ne disposons pas d'exemple suffisamment complet de travail syndical de délégués sur le phénomène NIMBY. A défaut de cela, nous proposons plusieurs exemples **d'objectifs fictifs** que des délégués pourraient choisir de se fixer. Contrairement aux expériences analysées précédemment, ces objectifs ne sont pas nécessairement liés entre eux.

La complexité du phénomène et la faiblesse des références législatives en la matière pour les représentants des travailleurs rendent prioritaires la définition d'objectifs institutionnels. Quel rôle la délégation veut-elle jouer et comment ? Comment devenir un acteur reconnu, légitime, inviter à participer aux différents lieux de débat ?

Les délégations qui s'inscrivent dans cette démarche ont souvent à trouver un équilibre entre le fait de ne pas devoir attendre d'être légitimé pour agir et le fait de devoir être légitimé pour participer aux débats.

Objectifs généraux

Objectifs opérationnels

Indicateurs de mesure

Objectifs environnementaux

Intégrer les critères environnementaux de respect du milieu de vie des riverains dans les modes de gestion de l'entreprise.

Réduire la pollution par le bruit en
- limitant dans le temps l'utilisation de machines très bruyantes,
- utilisant des protections anti-bruit des machines.

Réduction effective du bruit (mesures de contrôle).
Diminution des plaintes relatives au bruit.

Objectifs communicationnels

Informers tous les acteurs concernés des mesures prises pour respecter le milieu de vie des riverains.

Participer à la création d'une petite brochure informative claire et vulgarisée à mettre à disposition des riverains en vue de les aider à mieux comprendre les risques d'une activité, leur maîtrise et les efforts accomplis en matière d'environnement. Réaliser un dépliant visant à aider les travailleurs à saisir les inquiétudes des riverains.

Diminution des plaintes des riverains à l'égard de l'activité de l'entreprise. Discussion avec les travailleurs qui comprennent la légitimité des inquiétudes des riverains.

Objectifs éducatifs

Eduquer au dialogue : favoriser une gestion concertée de l'environnement.

Former les délégués, voire l'ensemble des acteurs en présence, à une gestion concertée des problèmes pour prévenir le phénomène NIMBY. Encourager l'expression et l'intégration des critères et enjeux des différents acteurs concernés pour une résolution positive des conflits.

Mise en place de solutions satisfaisant le plus grand nombre. Les acteurs construisent des relations de confiance. Diminution des plaintes.

Objectifs institutionnels

Investir un nouveau terrain syndical en étant reconnu dans un rôle lié aux relations avec les riverains.

Participer aux journées portes ouvertes de l'entreprise en montrant les actions syndicales accomplies en faveur de l'environnement. Participer aux comités d'accompagnement.

Prise en compte des propositions des délégués, ouverture, dialogue, etc. Présence effective aux comités d'accompagnement.

MESSAGES

5

Les *messages* 🗨️ varient en fonction des publics auxquels la campagne s'adresse. Voici, à titre d'inspiration, quelques exemples sur le fond (*Que dire* 🗨️).

5.1. Aux travailleurs et aux riverains

- Trouvons des solutions ensemble pour préserver l'environnement dans et à l'extérieur de l'usine.
- Nous avons tous à gagner des améliorations apportées suite aux plaintes de riverains.
- Préserver l'environnement sur le poste de travail, c'est préserver l'environnement à l'extérieur de l'usine.
- Préserver l'environnement à l'extérieur de l'usine, c'est aussi préserver l'environnement et la santé au poste de travail.

5.2. A l'employeur

- Le délégué a sa place au même titre que d'autres acteurs, tels que les riverains ou les autorités locales ou régionales, dans le dialogue pour une meilleure prise en compte de l'environnement.
- Le délégué peut apporter une valeur ajoutée dans les comités d'accompagnement en représentant les enjeux des travailleurs et en défendant des critères d'environnement, de santé et de sécurité.



5.3. Aux travailleurs

- Les riverains qui s'opposent ou se plaignent ne cherchent pas forcément à faire arrêter les activités de l'entreprise. Dans certains cas, ils ont surtout besoin d'être rassurés ou informés. (Deux messages articulés l'un à l'autre)
- Informer les riverains et les associer à la recherche de solutions dans certaines situations permet de diminuer les réactions de plaintes et d'opposition. « Mieux vaut prévenir que guérir ».

5.4. Aux riverains

- Les entreprises ont des politiques environnementales qui intègrent la prise en compte et la résolution de problème de nuisances.
- Au sein de l'entreprise, les travailleurs se mobilisent pour préserver votre cadre de vie.

RENFORCER LES CHANCES DE RÉUSSITE

6

La délégation peut jouer un rôle pour mieux faire prendre en compte les critères environnementaux dans les modes de gestion des entreprises, ainsi que pour mieux impliquer les différents interlocuteurs concernés pour une gestion concertée de l'environnement. C'est dans cette double perspective que *renforcer les chances de réussite* 🗨️ est envisagé.

6.1. S'informer, se former et travailler en réseau

En tant que délégué et en tant qu'éco-conseiller, il est intéressant de développer sa crédibilité et de devenir plus efficace en s'informant et se formant à l'environnement (V.I.E. 🗨️). Ces connaissances s'avèrent souvent très utiles au moment d'aborder un « phénomène NIMBY ». Délégués et éco-conseillers témoignent :

« Il s'agit de bien connaître le site, l'environnement, l'histoire, les voisins industriels... Il s'agit de bien connaître pour bien rassurer et aussi pour comprendre ce qui dérange. »
« Avant de donner son avis, avant d'aller voir les gens, il faut bien étudier le projet. »
« Une bonne préétude de l'implantation et du projet et une idée des solutions pour la réduction des nuisances sont des éléments déterminants qui facilitent la bonne gestion du phénomène NIMBY. Un projet qui est bien préparé et qui tient compte des réalités rend les contacts avec les gens plus faciles à gérer. »



Les questions d'environnement étant vastes et complexes, elles seront gérées avec plus de réalisme si les délégués et les éco-conseillers travaillent en appui avec un réseau d'experts et de personnes-ressources (➤ *Adresses utiles*).

« En tant qu'éco-conseiller, nous sommes avant tout des généralistes de l'environnement. Nous savons que nous aurons une approche plus complète et globale du problème à résoudre si nous nous appuyons sur des experts de telle ou telle discipline (spécialiste du sous-sol, acousticien, juriste...) venant d'un bureau d'études ou d'un service précis d'une administration régionale. Travailler en réseau, c'est aussi faire appel aux collègues éco-conseillers qui gèrent des situations comparables afin d'enrichir nos pratiques. »

6.2. Etre à l'écoute des différents acteurs concernés

Il ne suffit pas de vouloir être à l'écoute ☞ pour savoir écouter. Bien écouter quelqu'un que nous comprenons, quelqu'un dont les opinions ne semblent pas trop différentes des nôtres, ce n'est pas trop difficile. Mais lorsque les avis divergent, nous devenons, et c'est humain, moins disponible pour l'écouter. C'est lorsque nous sommes en conflit avec quelqu'un que l'écoute est à la fois la plus nécessaire et la plus difficile à offrir. (*Ecouter, c'est... Une étape préalable* ☞).

Les médiateurs sont en général garants de cette écoute adéquate des différents acteurs. Le fait qu'ils ne soient pas parties prenantes dans la situation



conflictuelle les aide probablement à garder cette distance nécessaire par rapport au problème et à offrir une écoute de qualité. Mais c'est aussi parce qu'ils se sont formés et professionnalisés, qu'ils ont développé leurs capacités à l'écoute. Même si le délégué n'a pas un rôle de médiateur dans ces situations de phénomène NIMBY parce qu'il a des enjeux à défendre, il peut favoriser la construction du dialogue en faisant des efforts d'écoute des différents acteurs. Dans diverses situations, l'expérience montre que l'écoute permet de prévenir l'apparition de *résistances* ☞ et blocages. Une éco-conseillère du secteur de la chimie explique :

« En 1970, des plaintes ont émergé dans un contexte d'absence totale d'écoute et de dialogue. Certaines situations très tendues, certains blocages vécus aujourd'hui sont probablement une forme d'héritage de cette non-gestion. Et dans ce contexte, le fait de se retrouver devant les tribunaux n'est peut-être pas un hasard... »

Une déléguée du secteur alimentaire raconte :

« Pour moi, lorsqu'il y a des plaintes, l'idéal est d'aller sur place, d'écouter, de comprendre ce qui pose problème et de travailler à la recherche de solutions. Dans mon entreprise, je vois que le réflexe des responsables est de se déplacer chez les plaignants et je suis certaine que c'est ça qu'il faut faire ! ».



6.3. Informer en amont et régulièrement

Dans certains cas, les riverains réagissent avec force parce qu'ils ne disposent pas d'informations en suffisance ou parce que celles reçues ne répondent pas à leurs questions et craintes ou encore leur sont incompréhensibles. Le manque de **transparence** peut avoir pour effet d'alimenter un sentiment de méfiance. Comme le montrent les deux témoignages suivants d'éco-conseillers, une information bien communiquée et le plus tôt possible offre la possibilité de limiter les réactions de type « NIMBY ».

« Mon expérience m'a montré qu'avec une information claire, le « non » exprimé par les opposants peut être moins catégorique et il est possible de rechercher des solutions alternatives. Pour moi, la bonne gestion d'un NIMBY dépend notamment du fait de ne pas cacher les choses. La transparence est essentielle. »

« Dans les procédures de permis d'exploiter (renouvellement), il est important de :

- donner la possibilité aux voisins de visiter l'usine (inviter les voisins proches) avant les procédures légales d'information.
- informer les acteurs communaux le plus tôt possible et pas seulement via des contacts informels. »

Rappel de la législation sur la consultation, la concertation et la participation en Région wallonne

Selon les obligations légales, il y a essentiellement trois grands moments où le « public » va être consulté. En tant que délégué, vous avez la possibilité d'utiliser ces procédures pour vous informer davantage sur les projets ou sur les avis des différents acteurs en présence ou encore pour vous investir dans la problématique².

▫ Dans la procédure d'octroi du permis d'environnement (ou permis unique)

Le texte prévoit que tout projet faisant l'objet d'une demande de permis d'environnement (permis unique) doit être soumis à une enquête publique. Sa durée ne peut être inférieure à 15 jours (Classe 1 = 30 jours, Classe 2 = 15 jours). Elle est organisée par l'administration communale désignée à cet effet.

L'enquête publique a pour but essentiel de :

- mettre la demande et les informations qu'elle contient à la disposition du public,
- donner à celui-ci la possibilité d'exprimer ses observations et objections relatives au projet et,
- permettre au demandeur d'attirer l'attention du public sur l'intérêt du projet pour un développement durable.

▫ Dans la procédure d'étude d'incidences

Préalablement à la réalisation de l'étude d'incidences par l'auteur agréé, le demandeur doit organiser une réunion de consultation du public.

La réunion a pour objet de :

- permettre à l'auteur de projet de présenter son projet;
- permettre au public de s'informer et d'émettre ses observations et suggestions concernant le projet;
- mettre en évidence des points particuliers qui pourraient être abordés dans l'étude d'incidences;
- présenter des alternatives techniques pouvant raisonnablement être envisagées par le demandeur, afin qu'il en soit tenu compte lors de la réalisation de l'étude d'incidences.

▫ Dans la procédure d'octroi du permis d'urbanisme

Le texte prévoit que toutes les demandes de permis de lotir, les demandes de permis d'urbanisme et les demandes de certificats d'urbanisme sont soumises à enquête publique. Un certain nombre d'exceptions sont prévues.

Pendant la durée de l'enquête, le dossier de demande peut être consulté à la maison communale les jours ouvrables.

Un agent communal est présent pour fournir des explications techniques sur le dossier. Les réclamations et observations écrites sont envoyées au collège des bourgmestre et échevins avant la clôture de l'enquête.

▫ En plus de ces trois cas, d'autres mesures de publicité ou de concertation sont parfois prévues :

- Annonce des enquêtes publiques par voie d'affiche ou par voie de presse
- Affichage des décisions des autorités compétentes
- Les communes qui le souhaitent peuvent mettre en place une Commission Consultative Communale
- La Région s'est dotée d'un grand nombre de conseils ou de commissions consultatives dans des domaines très divers comme :
la Commission régionale d'Aménagement du Territoire (CRAT), le Conseil wallon de l'Environnement pour le Développement durable (CWEDD), la Commission consultative des Eaux, la Commission régionale des Déchets... et bien d'autres. Vos organisations syndicales y sont représentées (> Adresses utiles).
- Etc.



6.4. Construire le dialogue

6.4.a Surmonter les obstacles au dialogue

Nous savons que nous ne pouvons pas plus « construire le changement » que « construire le dialogue » à coups de baguette magique. Les gens ne sont pas nécessairement prêts à dialoguer et à négocier d'emblée. Ils seront capables de participer à la construction du dialogue s'ils sont convaincus que le problème, tel qu'ils le vivent, peut être résolu de cette façon. Et c'est bien souvent sa **représentation du problème** qui fera qu'un acteur (riverain, promoteur du projet...) sera motivé à dialoguer. Les éco-conseillers le vivent dans leurs pratiques : un travail progressif encourage le dialogue et jette les bases de relations de confiance :

« La confiance mutuelle se construit progressivement. Lorsque les acteurs concernés partagent la nécessité d'une relation de confiance, cela débouche sur une plus grande efficacité. Par contre, dans certains cas, les acteurs sont beaucoup plus « fermés », se positionnent en ennemis. »

« Dans certains cas extrêmes, les gens croient que leur seul pouvoir pour être entendus, c'est de passer par un avocat. »

« La plus grande difficulté est la mauvaise volonté (refuser obstinément de négocier). Dialoguer, rassurer les gens, donner une information personnalisée, tenir compte des gens dans les décisions sont autant de possibilités pour gérer le phénomène NIMBY. »

² Pour en savoir plus sur ces procédures, consultez la brochure RISE « Le permis d'environnement en Région wallonne - guide pratique pour les délégués syndicaux », fiches 10.1, 10.2 et 10.3.

Afin de comprendre pourquoi certains riverains contestent ou s'opposent au lieu de coopérer ou s'informer, il est intéressant de se référer au tableau³ ci-contre. **Partant du principe que nous agissons en fonction de notre manière de nous représenter la réalité**, ce tableau propose une lecture des comportements les plus souvent adoptés dans les situations décrites. Pour l'illustrer, prenons la situation d'un riverain, Yvan, persuadé qu'il n'a aucun poids face à de grands entrepreneurs (perception d'un équilibre du pouvoir négatif). Yvan pense également qu'il y a une divergence presque totale entre ses objectifs (qualité de vie, santé, environnement) et ceux des entrepreneurs (rentabilité, croissance, image de marque de l'entreprise). En croisant ces deux représentations de la réalité sur le tableau, nous voyons alors que Yvan aurait tendance à s'opposer et contester plutôt que de s'informer ou accepter de dialoguer. Cette lecture vaut également pour un chef d'entreprise très sûr de lui, qui estime ne pas avoir de comptes à rendre aux voisins de son entreprise et qui réagira en imposant son point de vue ou son projet sans ouvrir le dialogue.

Dans ces situations, nous pouvons tenter de surmonter les obstacles en nous appuyant sur le principe selon lequel les représentations des acteurs les amènent à réagir d'une telle façon. Il est donc possible de réaliser des efforts afin d'amener les acteurs à se représenter la situation de façon suffisamment positive pour s'investir dans le dialogue. Concrètement, rappeler à l'entrepreneur qu'il est tenu par la loi d'informer les riverains ou que ceux-ci peuvent faire arrêter son activité en appelant les services compétents en cas de pollution importante, le rendra peut-être plus enclin à tenir compte des autres acteurs concernés.

Si vous pouvez montrer aux riverains qu'ils ont droit à la parole, que leur avis peut-être pris en considération mais aussi que les entrepreneurs peuvent aussi être sensibles à des enjeux de préservation de l'environnement, alors ils

pourront peut-être moins « diaboliser » la situation ou se méfier et accepter de participer à une logique de dialogue. Le rôle des facilitateurs/médiateurs a une fois de plus son sens pour aider les acteurs en présence à entendre et prendre en considération leurs préoccupations et de progressivement comprendre qu'il y a un terrain d'entente ou de résolution des problèmes à construire.

STRUCTURE DES OBJECTIFS

EQUILIBRE DU POUVOIR		divergence presque totale	convergence limitée	convergence presque totale
	+	IMPOSITION	PRESSION	PERSUASION (INFORMATION)
	0	CONFRONTATION	NEGOCIATION	COOPERATION
	-	CONTESTATION	REVENDEICATION	DEMANDE (INFORMATION)

Légende :

- + : l'acteur se représente qu'il a plus de pouvoir que son partenaire
- : l'acteur se représente qu'il a moins de pouvoir que son partenaire
- 0 : l'acteur pense que la situation de pouvoir est équilibrée.

Ce tableau montre en outre qu'il y a des situations dans lesquelles la négociation peut être choisie comme procédure de prise de décision mais aussi des situations dans lesquelles il vaut mieux en utiliser une autre. Dans certains cas, nous acharner à proposer le dialogue lorsque les autres acteurs ne sont pas prêts est vain et nous vide de notre énergie.

³ Tessier R. et Tellier Y., Changement Planifié et O.D., EPI, 1973; Synthèse de Michel BONAMI



6.4.b Impliquer et chercher des solutions ensemble

Informé en amont, c'est bien... Favoriser la concertation et la consultation, c'est encore mieux. En effet, si les riverains sont impliqués dès le départ, les recherches de solutions et de compensations peuvent se faire ensemble. S'ils sont associés dès les premières étapes du projet, la relation de confiance est construite très tôt et leurs réalités pourront être prises en considération dans la recherche de solutions. Cependant, cela ne sert à rien d'idéaliser les possibilités d'être consulté et de participer aux décisions. Pour les riverains, il n'est pas nécessairement possible de faire arrêter un projet. Ce serait de la pseudo-concertation ou pseudo-consultation que de leur faire croire qu'ils ont cette marge de manœuvre-là. C'est pourquoi, les promoteurs des projets ou représentants de l'autorité doivent bien préciser les limites de l'influence que les riverains peuvent avoir sur les décisions qui seront prises.

L'exemple suivant illustre le caractère réaliste des possibilités d'intervention des riverains pour réaliser certains grands projets. Un éco-conseiller d'une commune concernée par les choix de tracés du TGV relate :

« Lorsque le projet TGV était acquis, il y a eu la mise en place du Comité d'Accompagnement dès le début

des travaux. Ce comité rassemblait la S.N.C.B., les représentants de riverains, l'Administration Communale (élus et fonctionnaires), la DGATLP⁴. Il était possible d'y signaler tout ce qui n'allait pas. Il a été nécessaire de faire des rapports écrits à propos des accords partiels auxquels ce Comité arrivait. L'existence et le bon fonctionnement de ce Comité expliquent les clés du succès de la gestion des phénomènes NIMBY. Par exemple, lors d'une réunion, il a été possible de travailler sur un thème où les acteurs (riverains, SNCB, Commune, DGATLP) amenaient des propositions qui intégraient des critères variés (sécurité, entretien, impact paysager...). La logique était dans ce cas de réduire les inconvénients d'un projet déjà acquis mais dont des conditions de réalisation pouvaient encore être définies avec les acteurs concernés. »

Une éco-conseillère communale travaillant en relation avec les entreprises d'un zoning précise encore :
« La Commission du zoning joue divers rôles essentiels : information sur les projets fournie très tôt aux riverains, possibilité d'un dialogue débouchant sur des réponses concrètes et progressives concernant la réduction des nuisances, amélioration progressive de la communication en

cas d'accidents environnementaux, contacts directs afin d'organiser un service personnalisé entre riverains concernés et représentants de la société, journées portes ouvertes dans le zoning, réunions d'information... »

Il n'est pas toujours possible ni toujours souhaitable de « mettre tous les acteurs concernés autour de la table ». Toutefois, il existe bien des situations où les personnes auraient pu être associées à la définition d'un problème les concernant et à la recherche de solutions tenant compte de leurs réalités mais ne l'ont pas été. Parmi ces personnes, certaines se sont mises à s'exprimer dans une logique de contestation. Or, les **levées de boucliers** ou réactions virulentes de la part des personnes **associées** dès le début et dont les propositions font l'objet de suivis sont bien **plus rares**.

⁴ Direction Générale de l'Aménagement du Territoire du Logement et du Patrimoine

EN RÉSUMÉ... QUE FAIRE POUR ENCOURAGER DIALOGUE ET CONFIANCE ?

Définir et résoudre les problèmes ensemble :
chefs d'entreprises, riverains, représentants des autorités,
éco-conseiller et bien sûr délégué syndical.
Chacun peut jouer un rôle !

Informer

- proposer des visites, des réunions et des comités d'accompagnements
- être complets, clairs et honnêtes dans les informations (mentir à propos des nuisances entame à terme la crédibilité de l'entreprise)
- faire un bon exposé du projet via le représentant de l'entreprise et permettre aux riverains et autres personnes concernées, d'avoir un interlocuteur privilégié pour construire la relation de confiance
- donner les informations le plus en amont possible, c'est-à-dire, lorsqu'il est encore possible de proposer des alternatives au projet

Participer et « faire participer »

- permettre à la population de s'exprimer et de participer. Une plainte peut être vue sous un angle positif, comme l'occasion de connaître le plaignant et ses raisons, l'occasion d'améliorer les choses au bénéfice de tous. Ce sur quoi les gens ont à se plaindre n'est pas toujours ce que l'on croit. Et des solutions parfois très simples peuvent être mises en place,
- accueillir les divergences comme sources possibles de progrès,
- accepter de voir les autres acteurs comme des partenaires de dialogue plutôt que comme adversaires ou ennemis à écarter,
- être conscient que l'aide à la décision ne remplace pas la décision et que l'échange d'idées n'engage pas la prise de décision : les discussions permettent de comprendre les différentes facettes d'une situation à problèmes telle qu'elle est vécue par les différents interlocuteurs ainsi que de dégager des pistes de solutions qui tiennent compte des différentes réalités et perceptions. Les autorités compétentes peuvent alors prendre leurs décisions en connaissance de cause,
- construire un dialogue continu avec recherche de solutions les plus variées en se rappelant que écarter des critères c'est aussi écarter des solutions.

CONCLUSIONS

Pourquoi communiquer ?

Nous ne communiquons pas pour communiquer. Nous ne diffusons pas un tract pour diffuser un tract. Nous communiquons dans le cadre d'un projet, en vue d'en réaliser les objectifs. Une **campagne de communication soutient la réalisation d'un projet**, elle ne fait pas le projet. Le plan de communication vise ainsi à articuler les objectifs du projet avec les objectifs de la campagne. Nous réalisons un tract pour faire passer un message à un public. Et quel que soit ce message, le public en recevra un, car tout est message. A nous de l'adresser avec pertinence et crédit !

La base de toute campagne réside dans le fait de définir le projet et la valeur ajoutée qu'elle peut lui apporter. Si le projet manque de crédibilité ou de pertinence, il sera difficile de les construire à travers la campagne. Estimer l'opportunité du projet requiert beaucoup d'attention. En soi, un contexte défavorable n'empêche pas d'agir. Nous l'avons vu chez Kemira et à l'ISPPC. Les délégations, et au début quelques délégués seulement, ont investi énormément de temps et d'arguments pour convaincre et motiver leurs partenaires. Certains combats ne se mènent pas (longtemps) seuls. Prenez donc la mesure des choses. Ensemble, identifiez les forces et faiblesses et construisez des réponses adéquates, sans quoi les blocages traduits en tensions ou indifférences prennent souvent le dessus. Si suffisamment de délégués ne se sentent pas les forces pour investir une thématique, mieux vaut parfois renoncer que faire quelque chose « à tout prix ». Ainsi, à la question « pourquoi communiquer ? », pourrions-nous ajouter « pourquoi maintenant ? »

Pour qui communiquer ?

En réalisant une campagne, nous nous adressons à d'autres, et non à nous. C'est une évidence. Mais pour qui communiquons-nous vraiment ? Cela l'est moins. Tous les travailleurs ne se ressemblent pas. Alors, s'interroger sur leurs différences permet sûrement d'enrichir l'approche de votre campagne. Nous avons pris le temps d'expliquer à cet égard différentes approches croisées : attitude, comportement et habitude; valeur, utilité, capacité; coût et bénéfice; publics bénéficiaires et relais; etc. Pour construire une communication efficace, réfléchissez aussi au travail à pause, à la taille de l'entreprise, aux nouveaux travailleurs, aux intérimaires, aux temporaires. Si vous voulez vraiment toucher tout le monde, ces critères sont importants à considérer, tant vis-à-vis du public qu'en terme de diffusion.

Valoriser

La campagne supportant le projet, il est intéressant d'y valoriser les progrès accomplis par les travailleurs, les délégués, l'employeur. Cette valorisation est une occasion assez facile à saisir pour montrer aux travailleurs l'utilité et l'efficacité de la démarche :

- résultats environnementaux : baisse des rejets polluants, baisse de la consommation de produits polluants; articles de presse ou documents vulgarisés expliquant l'impact des rejets visés sur l'environnement (santé publique, faune, flore, eau...).
- résultats économiques : meilleure viabilité de l'entreprise, meilleur positionnement sur les marchés (norme ISO...), bénéfices générés par la baisse des coûts (de tout à la poubelle au tri sélectif).
- résultats sociaux : amélioration des conditions de travail (propreté, baisse des nuisances sonores -pour les riverains et aussi pour les travailleurs-, meilleure prise en compte de la santé des travailleurs -produits dangereux-...).

Sensibiliser

Valoriser les résultats, c'est aussi aider les travailleurs à prendre la mesure de ceux-ci, à prendre conscience de leurs impacts pour l'environnement, pour la santé voire la sécurité, etc.

A cet égard, informer de la baisse de rejets en nitrates, c'est une chose. Informer de l'impact de nitrates sur l'environnement et montrer à quoi participent les efforts de tous pour faire baisser la charge en nitrates, c'en est une autre.

Ajoutons à cela que les initiatives en matière d'environnement partent souvent d'un postulat implicite : chacun sait ce qu'est l'environnement, chacun connaît les impacts de l'activité de son entreprise (ou de son ménage) sur l'environnement.

Or, ce n'est pas gagné d'avance. D'où l'intérêt d'accompagner les actions environnementales d'une documentation explicative sur ce qu'est l'environnement, en quoi les activités des entreprises et ménagères sont polluantes, les cycles de recyclages,...

Donner ces informations, c'est sensibiliser. Montrer comment agir, expliquer pourquoi changer, c'est éduquer. Bien sûr, nous ne sommes pas tous experts en environnement, même si nous avons intérêt à développer nos connaissances en cette matière, et il est parfois difficile de s'atteler à expliquer les choses.

Aujourd'hui, ces informations existent pour bon nombre, notamment auprès de différents organismes. Nous vous invitons à consulter ci-après les références bibliographiques et les adresses utiles.

Viser plus loin

Tous les projets sont faits d'étapes : prendre d'abord un thème par lequel commencer. Si ces étapes se suivent, elles peuvent aussi se construire simultanément. Souvent, nous pouvons petit à petit élargir le cadre d'action, faire parler nos messages dans d'autres perspectives. Ainsi, une campagne concernant la mise en place d'un tri sélectif des déchets peut offrir l'opportunité d'aborder d'autres horizons :

- Chez soi : les principes de prévention et de tri sélectif des déchets appliqués dans l'entreprise peuvent l'être à la maison et lors des achats quotidiens.
- Les autres problèmes environnementaux dans l'entreprise : les actions de prévention et de tri sélectif sont un des nombreux aspects d'une gestion meilleure de l'environnement.

Il en existe de nombreux à traiter : gestion des eaux usées, qualité de l'air, gestion des produits dangereux, bruit, etc. Sans effrayer ni en remettre une couche (question d'opportunité...), vous pouvez de cette manière donner du sens à vos actions environnementales hors de l'entreprise et préparer le terrain pour des actions à venir.

Former

En matière de sensibilisation et de construction du changement, former permet d'atteindre des objectifs plus ambitieux, de surmonter des obstacles aux changements plus aisément que ne le permet parfois une campagne de communication. Dans certaines situations, investir dans la formation des travailleurs ou de certains d'entre eux pour commencer (ex. contremaîtres) permet d'accomplir des progrès étonnants. La formation permet davantage d'expliquer le sens des changements (valeur, utilité) et donne ainsi la possibilité à ses participants de devenir acteurs du changement, de mieux saisir les enjeux de la politique environnementale. Apprendre, c'est changer...

L'environnement est une occasion inestimable de montrer que l'entreprise ne s'arrête pas à ses murs : il n'a pas de frontière car les impacts d'une activité quelle qu'elle soit n'ont souvent pas de frontière. Voilà pourquoi les missions syndicales dépassent la défense « intra muros » des intérêts des travailleurs, et pourquoi la défense des intérêts des travailleurs est plus solide lorsqu'elle est construite en dépassant les intérêts à « court terme ».

BIBLIOGRAPHIE



Comment mener une campagne de communication dans l'entreprise ?

*IWerf, asbl,
1994*

Communication et promotion de la Santé.

*Asbl Question Santé
Éditeur Question Santé, SD*

Guérir

*Servan-Schreiber D.
Éditions Robert Laffont,
2003*

Guide de la communication syndicale. Clarifier, dynamiser, valoriser.

*CFDT Productions,
1994*

L'écoute. Mieux écouter pour mieux communiquer.

*Kaepelin Ph.
ESF éditeur, 3ème édition,
1991*

Le courage d'être soi.

*Salomé J.
Les Éditions du Relié,
1999*

Le permis d'environnement en Région wallonne - Guide pratique pour les délégués syndicaux

*Dermonne C., Institut Eco-conseil
CEPAG,
avril 2003 (dans le cadre de RISE)*

ADRESSES UTILES



SYNDICATS

RISE

Réseau intersyndical de sensibilisation à l'environnement
<http://www.rise.be>

Cellule Rise à la FGTB wallonne:

42 rue Haute
 1000 BRUXELLES
 T 02 506 83 96
 F 02 502 08 28
info@rise.be

Cellule Rise à la CSC :

579 chaussée de Haecht
 1031 BRUXELLES
 T 02 246 36 52
 F 02 246 30 10
mgerard@acv-csc.be

FGTB WALLONNE

42 rue Haute
 1000 BRUXELLES
 T 02 506 82 17
 F 02 502 08 28
iw@fgtb-wallonne.be
<http://www.fgtb-wallonne.be>

CSC :

administration centrale
 579 chaussée de Haecht
 1031 BRUXELLES
 T 02 246 31 11
 F 02 246 30 10
csc@acv-csc.be
<http://www.acv-csc.be>

ORGANISMES/ASSOCIATIONS

Espace Environnement

Médiation dans des situations de conflits d'implantation, actions de sensibilisation sur la prévention des déchets, etc.

29 rue de Montigny
 6000 CHARLEROI
 T 071 300 300
 F 071 50 96 78
info@espace-environnement.be
<http://www.espace-environnement.be>

Institut Eco-Conseil

Formations (sur l'environnement, la communication, etc.), actions de sensibilisation et d'information sur l'environnement, etc.

7 boulevard de Merckem
 5000 NAMUR
 T 081 74 45 46
 F 081 73 99 74
<http://www.eco-conseil.be>

Inter-Environnement Wallonie

Fédération d'associations d'environnement actives en Wallonie

6 boulevard du Nord
 5000 NAMUR
 T 081 25 52 80
 F 081 22 63 09
iew@iewonline.be
<http://www.iewonline.be>

POUVOIRS PUBLICS

DGRNE

Direction Générale des ressources naturelles et de l'environnement

15 avenue Prince de Liège
 5100 JAMBES
 T 081 33 50 50
 F 081 33 51 22
DGRNE@mrw.wallonie.be

Portail de l'environnement en Région wallonne :
<http://environnement.wallonie.be>

Informations sur le phénomène NIMBY :
<http://environnement.wallonie.be/nimby>

DGATLP

Direction Générale de l'aménagement du territoire, du logement et du patrimoine

1 rue des Brigades d'Irlande
 5100 JAMBES
 T 081 33 21 11
 F 081 33 21 10
<http://mrw.wallonie.be/dgatlp/dgatlp>

QUI EST MEMBRE DE CE GROUPE DE TRAVAIL ?

Le projet RISE est un projet mené en front commun par les deux syndicats F.G.T.B. et C.S.C. en partenariat avec la direction de l'entreprise et au sein du C.P.P.T.

Le C.P.P.T. désigne ses représentants au groupe de travail environnement.

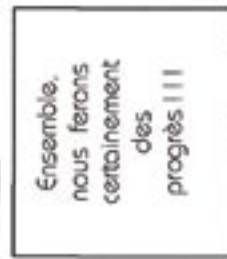
Trois à quatre membres désignés par le C.P.P.T.

Sur quoi allons-nous centrer notre action ?

Chacun, à son poste de travail, peut agir pour préserver notre environnement.

C'est pourquoi nous allons :

- ✓ Troquer les pertes de nitrates qui polluent le sol et l'eau
- ✓ Organiser un tri sélectif dans toute l'entreprise.



UNE INITIATIVE SYNDICALE CHEZ KEMIRA

RISE

Réseau Intersyndical de Sensibilisation à l'Environnement

Une initiative de la C.S.C. Wallonne et de la F.G.T.B. Wallonne

Avec le soutien de la Région Wallonne



QUE FAIRE CHEZ KEMIRA

DANS LE PROJET RISE ?

Vos délégués vous proposent
le projet suivant :

Créer un groupe d'échange et de
sensibilisation en environnement
chez Kemira

Objectifs de cette cellule

- ✓ Créer un dialogue en matière
d'environnement,
- ✓ Recevoir des informations sur la
situation environnementale à
Kemira,
- ✓ Proposer des actions pour
améliorer la prise en compte de
l'environnement dans l'entre-
prise,
- ✓ Être un groupe de travail en
environnement qui rapporte au
C.P.P.T. (ex. C.S.H.).

Comment
améliorer notre
environnement ?



Pas de panique, je contacte
mes délégués



Informé sur du papier recyclé

Contacts

Pour tout renseignement,
question ou soutien à la
démarche, n'hésitez pas
à contacter vos délégués

F. G. T. B.

- Eric DEVRIESE
 - Joseph CORDVANI
 - Jacques CULOT
 - Eddy PLUMAT
 - Lucien VRINDJAME
 - Denis WRAWARZYNIAK
- C. S. C.**
- Djamel ASMROUJ
 - Jean-Pierre BLAGI
 - Bertrand BODSON
 - Stéphane LAFTEM
 - Michel PERRONE
 - Demetrio SANINR

RISE

Réseau Intersyndical de Sensibilisation à l'Environnement

CSC - FGTB

Cette fois, c'est bel et bien parti !

En effet, après l'élaboration d'un règlement d'ordre intérieur et la constitution d'un groupe de travail, le projet RISE entre dans sa phase active de concrétisation du projet. Faisant suite à 2 réunions que nous pouvons estimer constructives, le groupe a décidé de concentrer toute son attention et son énergie sur le premier projet : le tri sélectif des déchets.

Ce choix est dicté :

- ◊ Par une volonté d'aller au maximum de la réflexion afin de trouver des solutions en vue d'aboutir à une réduction significative des déchets de type classe 2 (ceux qui vont dans les conteneurs).
- ◊ Par le fait, que ces déchets nous concernent au premier niveau car ce sont ceux sur lesquels, nous pouvons exercer un contrôle maximum et donc en réduire la quantité.

Pour réussir ce challenge, nous avons absolument besoin de votre précieuse collaboration car qui ne connaît mieux les problèmes que ceux qui y sont confrontés. Tout projet de solution fera l'objet d'un éco-bilan : ce qui est le plus rentable écologiquement (ex : cela ne sert à rien de supprimer l'utilisation de gobelets à café si on augmente la quantité d'eau et de détergents rejetés afin de nettoyer les tasses individuelles).

Vous pouvez soumettre vos idées et solutions au groupe de travail via vos délégués; la liste nominative d'un bon nombre de ceux-ci sont repris sur le folder soumon qui a été distribué. C'est donc le moment de démontrer qu'une initiative syndicale peut aboutir grâce à la participation de chacun d'entre nous et comme elle s'est engagée à le faire en partenariat avec la direction.

Pour le groupe de travail
E. Devriese

On ne peut considérer séparément les dimensions environnementales, sociales et économiques !



Le groupe de travail est constitué des personnes suivantes

Président :

• Mr E. Stevens

Secrétaire :

• Mr E. Devriese

Membres :

- Mr B. Bodson
- Mr M. Perrone
- Mr E. Plumet

Invités :

• Mr G. Gérodez
Conseiller en C.P.P.T

• Mr B. Danhier
Resp. Environnement

et avec la collaboration de tous les travailleurs de Kemira S.A.

Le plan de travail !

Le groupe de travail vous suggère la méthodologie suivante qui nous semble la mieux appropriée afin d'obtenir graduellement des résultats probants.

- Faire une liste des différents types de déchets que nous mettons dans les conteneurs.
- Définir différentes catégories de déchets pour les classer.
- Comment organiser un tri et accueillir celui-ci ?
- Comment peut-on réduire la quantité des déchets ?

Il est notamment important de vous communiquer les éléments suivants, bien que le volume des déchets de classe 2 ait diminué de manière considérable, il a subi parallèlement une augmentation importante de prix (triplé) en un peu moins de 10 ans.

Cela vient à dire que cet argent aurait pu ou pourrait être consacré à d'autres réalisations.

En qualité d'interlocuteurs sociaux, nous ne pouvons considérer séparément les dimensions environnementales, sociales et économiques !

Récupération



Je participe au tri

des papiers

RISE

Réseau Intersyndical
de Sensibilisation
à l'Environnement

CSC - FGFB

Juillet 1999

Nous vous faisons part dernièrement de la volonté du groupe de travail environnement du CPPT de trouver d'autres pistes pour diminuer encore le volume des déchets jetés dans les poubelles tout venant et les conteneurs.

C'est chose faite.

Dès à présent, nous disposons de poubelles spéciales pour les PMC (plastiques, métaux, cartons).

Nous disposons aussi d'emplacements spéciaux pour le bois souillé (palettes, caisses...) etc...).

LE TRI DES DECHETS SE PERFECTIONNE !

Que peut-on mettre dans les poubelles à PMC ?

P: bouteilles à boisson en plastique.

M: objets métalliques (cannettes, conserves...).

C: cartons d'emballage de boissons (Tétra brik).

Attention :

Les gobelets en plastique ne sont pas recyclables. Ils doivent être jetés dans les poubelles normales.



Où sont les poubelles à PMC ?

- Grands bureaux : à l'entrée des sanitaires de chaque étage
- Reforming : au réfectoire
- Secteur Est : au réfectoire, à la salle de contrôle
- Planification : dans le couloir
- Atelier général : au réfectoire
- Logistique : à côté des poubelles papiers
- Au laboratoire

Où sont les conteneurs à PMC ?

- Reforming : près du réfectoire de la salle de contrôle
- Secteur Est : près du réfectoire
- Ateliers généraux : au pied des escaliers du réfectoire

Où sont les emplacements de stockage de bois souillé ?

- Reforming : à côté du conteneur
- Ateliers généraux : à côté du conteneur
- Secteur Est : à côté du conteneur près du château d'eau

Nous comptons sur votre collaboration pour effectuer un tri efficace et ainsi contribuer à l'amélioration de notre environnement.

Et que faire d'autre pour encore améliorer la prise en compte de l'environnement dans notre entreprise ?

Le tri sélectif des déchets étant en bonne voie, le groupe de travail "environnement" souhaite s'attaquer à un autre projet d'envergure : la réduction des pertes et rejets de nitrates dans l'eau.

En effet, les poussières d'engrais se dispersent à l'extérieur des installations (notamment via le transport, la manutention...) et sont emportées par les eaux de pluie.

C'est ainsi que les nitrates contenus dans les engrais polluent les cours d'eau et les eaux souterraines. Ces nitrates provoquent une prolifération des algues qui asphyxient le milieu aquatique par manque d'oxygène.

Pour aider le groupe de travail environnement à démarrer cette initiative, nous sollicitons toutes vos idées pour éviter / réduire ces pertes de nitrates.

Vos idées sont à transmettre aux membres du groupe de travail "environnement" :

- Messieurs **Stevens, Danhier et Gérodez**
- Vos délégués CPPT : Denis **Wawrzyniak**, Bertrand **Bodson**, Eddy **Plumat** et Michel **Perrone**.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide !

Ce feuillet est imprimé sur papier recyclé non blanchi ou chlore

Rise?



Rise?



Ensemble, soignons l'environnement!





<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	B2	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	B1



Soyons tous RISE à l'ISPPC



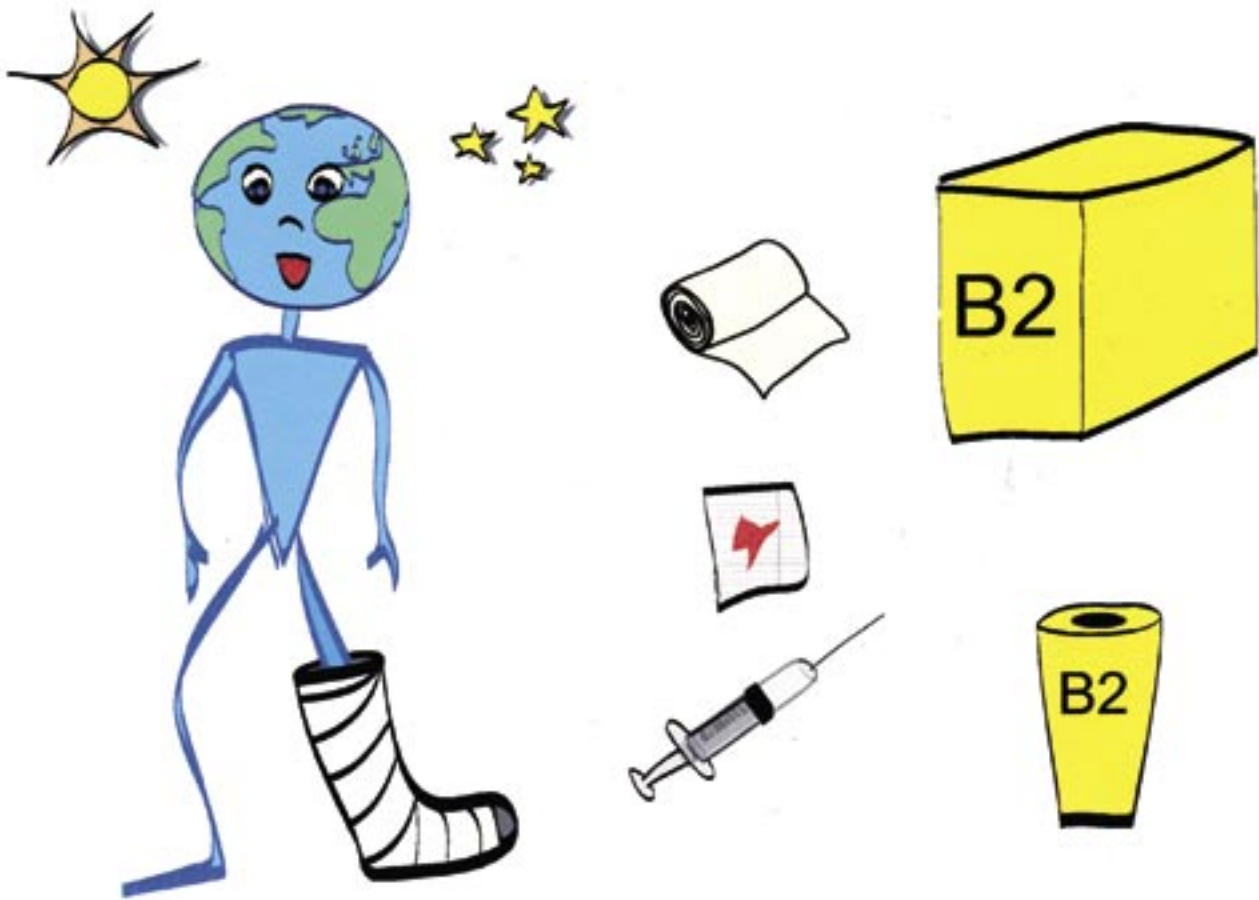
Ensemble,
soignons l'environnement !



Ne jetez pas l'encre
n'importe où !



Ensemble,
soignons l'environnement!



B1, Touché!
B2, Coulé!



Ensemble,
soignons l'environnement !



C'est palpier tous
ces cartons !





rise

réseau intersyndical
de sensibilisation à l'environnement
csc - fgfb

Concours

Atelier de Salzinnes

Premier Prix	250 €
Deuxième Prix	200 €
Troisième Prix	150 €
Quatrième Prix	100 €
Cinquième Prix	50 €

Le concours dure un mois..... jusqu'au 3 mars

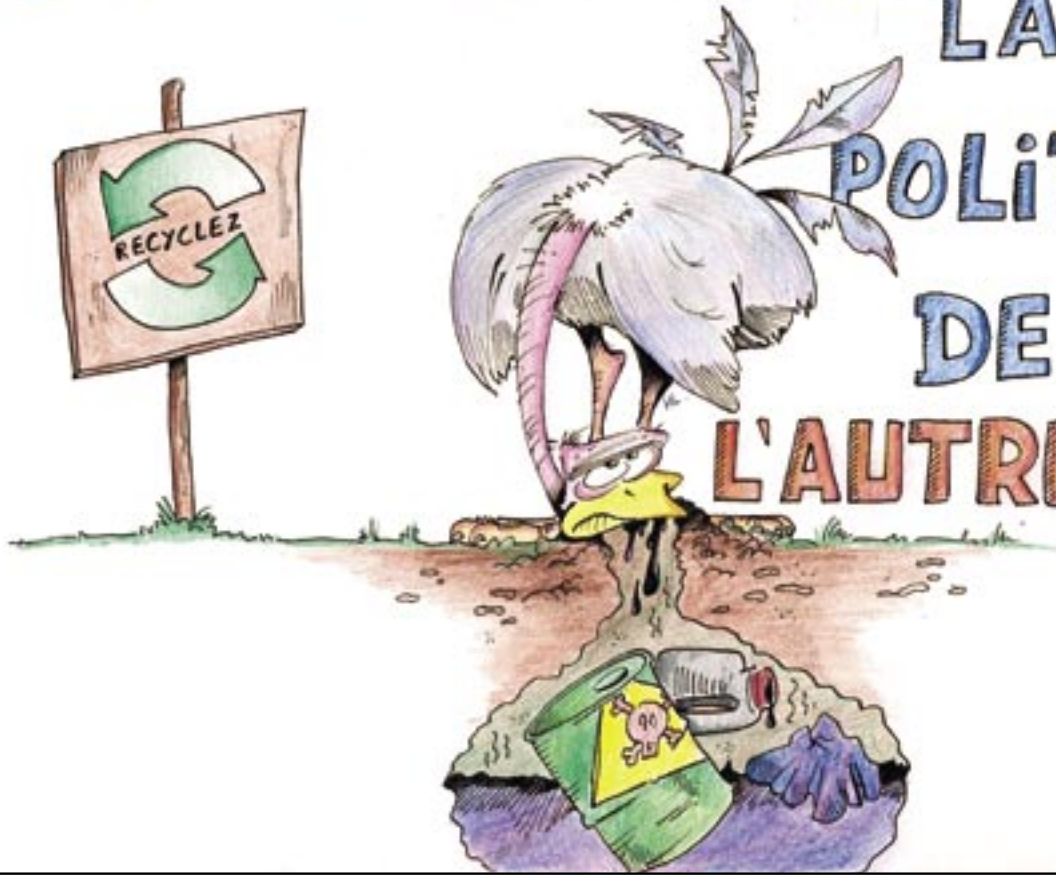


Informez-vous auprès des équipes syndicales.....



Atelier central de Salzinnes - 1^{er} prix «trouvons un autre endroit, chattipoperte !!!» (A4)

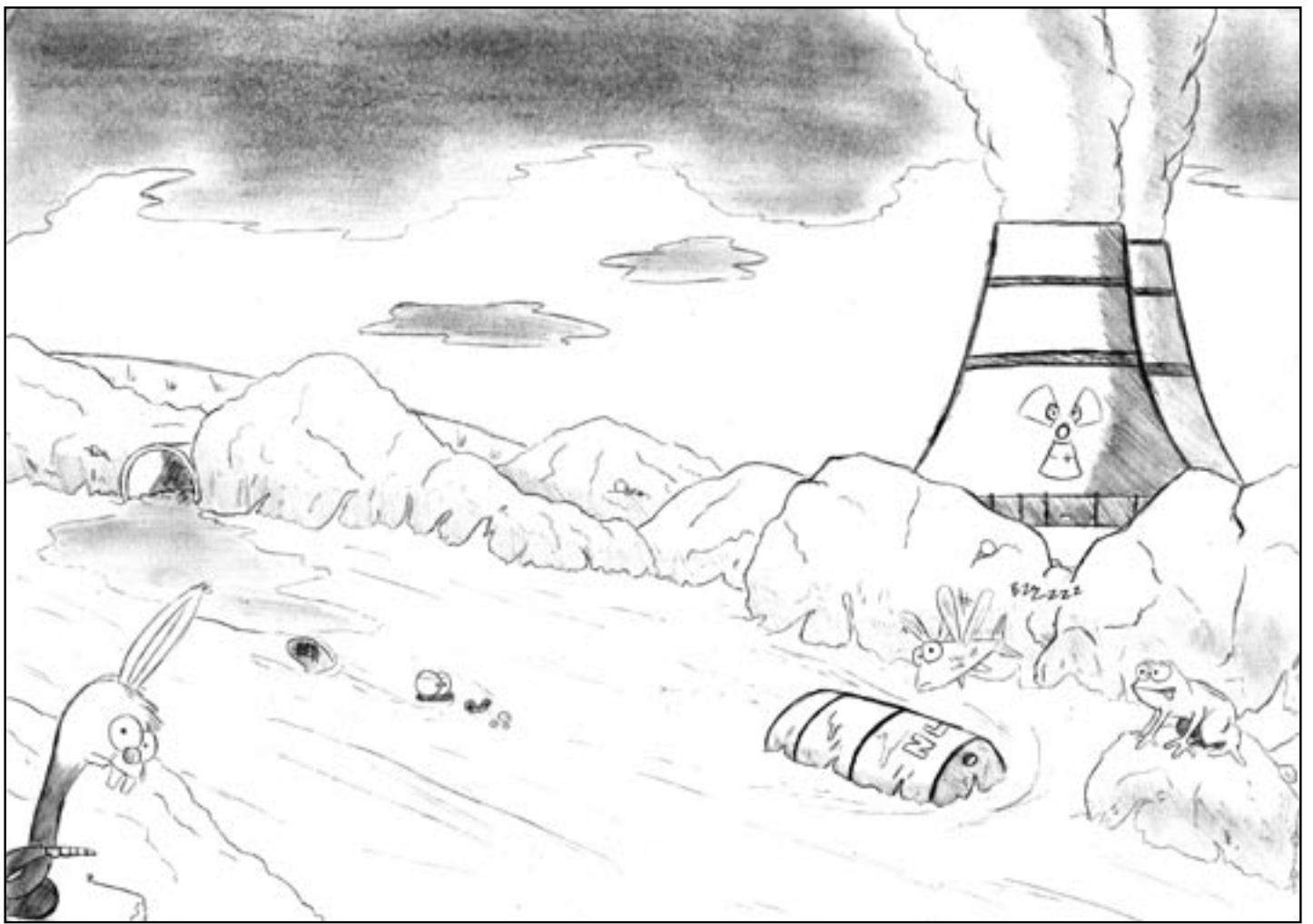
NE PRATIQUÉZ PLUS... LA POLITIQUE DE L'AUTRUCHE!



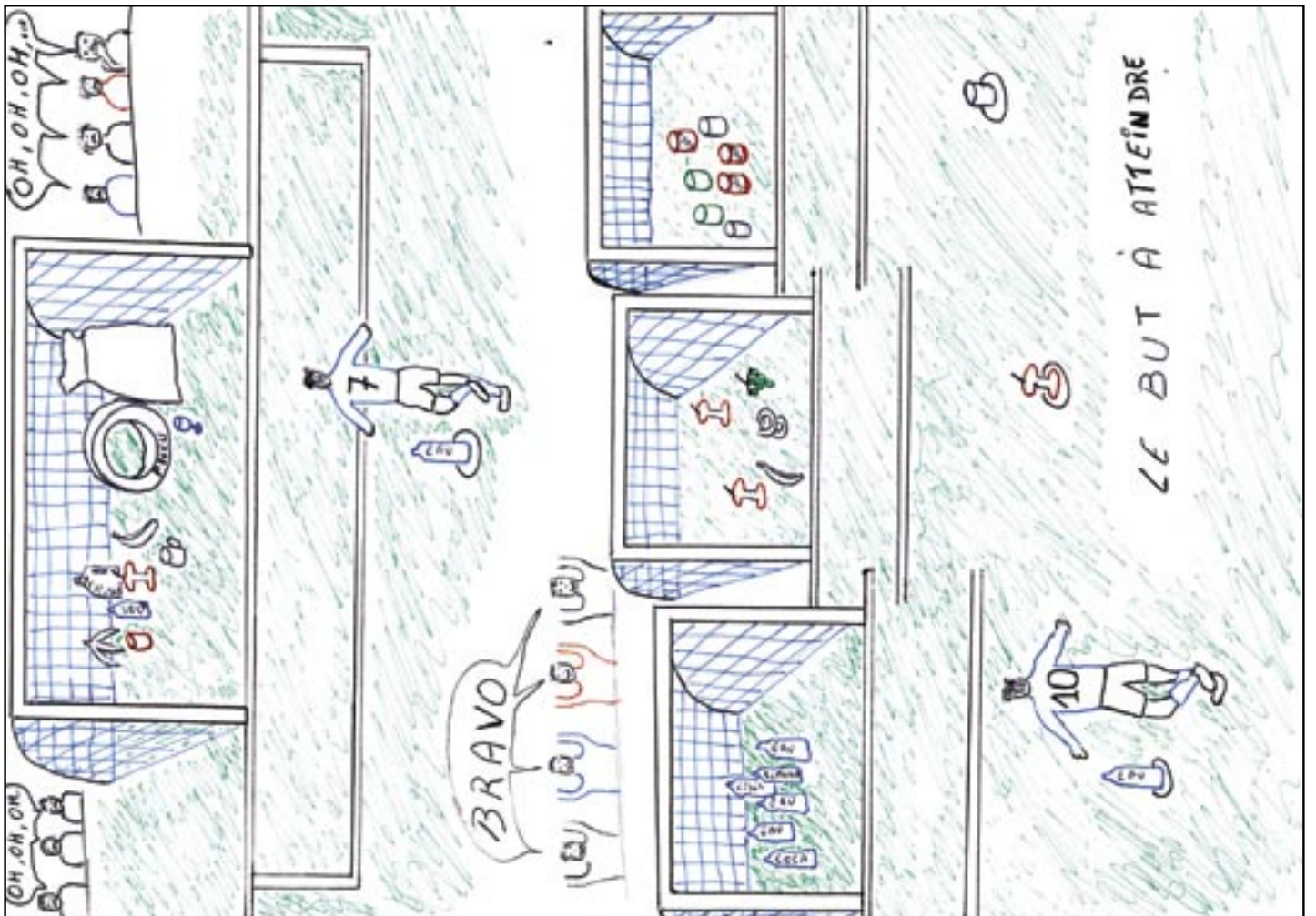
Atelier central de Salzines - 2^{ème} prix « ne pratiquez plus... la politique de l'autruche ! » (A4)



Atelier central de Salzines - 3^{ème} prix « Dis, mon bonhomme » (A4)



Atelier central de Salzannes - 4^{ème} prix « les mutants » (A4)



Atelier central de Salzannes - 5^{ème} prix « le but à atteindre » (A4)

Le Projet RISE

A. Historique :

Le projet démarra en 98 sur base de la définition des propositions d'actions. Nous avons défini huit pistes dont :

- . L'accueil des nouveaux en environnement
- . L'information sur les produits dangereux
- . La formation environnementale des temporaires
- . La formation spécifique en environnement des délégués et des travailleurs
- . Le recyclage des invendus et des invendables
- . Le recyclage du papier et des encres d'imprimante
- . Le tri et le recyclage des déchets (plastiques, cartons, palettes)
- . L'introduction de la prise en compte de l'environnement dans les groupes de qualité.

Ces pistes ont été reprises dans un dépliant distribué au personnel. Pour toute information complémentaire, les travailleurs pouvaient contacter les délégués en charge du projet. En juin 98, nous optons pour le tri et le recyclage des déchets dans l'entreprise. Depuis, nous avons sollicité le soutien du conseiller en sécurité et environnement pour faire avancer le projet. En septembre 98, un état des lieux en matière de gestion des déchets fut réalisé, et le rapport suggéra quelques améliorations possibles : collecte sélective, filière de reprise ou de valorisation, sensibilisation du personnel etc... En octobre 98, un réseau de personnes relais se met en place dans les 10 cellules. Celles-ci sont choisies en fonction de leur approche, de leur sensibilité à l'environnement et de leur ouverture au dialogue.

B. Types de déchets :

- Déchets classe 2 (non alimentaires, à l'exclusion des cartons)
- Déchets Box ASF (déchets alimentaires liquides)
- Rendac UDES (Déchets à base de viandes)
- Fogra (déchets alimentaires)
- SAF (huiles alimentaires usagées)
- Cartons (déchets cartons)
- Graisse (fosse de dégraissage)

C. Economies réalisables :

Au total, sur une base annuelle, et pour l'ensemble des types de déchets précités, une économie de **1.684.414 Fb ou 1.769.974 Fb** (sans compter les vêtements) est possible !

D. Points positifs :

Pour l'employeur :

- Générer un minimum de frais dans la gestion des déchets
- Avoir un minimum de pertes dans la fabrication -> moins de déchets
- Meilleure gestion des achats et des stocks
- Diminution des suremballages
- Réduction des coûts liés à la production

Pour les travailleurs :

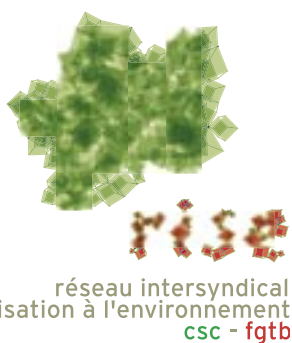
- Meilleure information sur ce sujet et donc meilleurs acquis
- Implication accrue par initiatives personnelles
- Développer la motivation
- Prise de conscience par rapport à l'environnement d'aujourd'hui et de demain
- Devenir un moteur efficace dans l'entreprise.

Parmi les facteurs positifs influençant la démarche : le rapport de l'expert, la participation active et nécessaire du conseiller environnement, la participation et l'engagement des personnes relais, l'accord le soutien de la direction sur le suivi du projet.

Les principales motivations du choix opéré furent les contraintes juridiques réglementaires et l'image de marque de l'entreprise.

En enfin, les difficultés rencontrées jusqu'ici reprennent la non participation des TL, le report continu de la formation des personnes relais, la réunion de l'entièreté des personnes relais, et le coût financier de certaines modifications.

Pascal M.



Cette brochure a été conçue et rédigée par Isabelle MICHEL du Centre d'Éducation Populaire André Genot (CEPAG) dans le cadre du Réseau Intersyndical de Sensibilisation à l'Environnement (RISE), qui associe la FGTB et la CSC.

RISE bénéficie du soutien de la Direction Générale des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DGRNE) de la Région wallonne.

