

*Sensibilisation au développement durable*

# Comment concrétiser un projet syndical pour l'environnement dans son entreprise

Marie Claire Domasik, Université de Liège  
Olivier Wilser, CGSLB Région wallonne

## Introduction

---

*«Jamais cela ne marchera...», «mon patron ne veut rien savoir...» «pas de ça dans mon entreprise...», «mes collègues ne sont pas intéressés...», «je passe pour un extraterrestre...», «je le sais d'avance...», «ce n'est pas à vous de faire ça», «vous n'êtes pas payé pour prendre ce genre d'initiative...».*



Ces phrases vous disent-elles quelque chose ? Oui, certainement que pour ceux qui un jour ont eu le courage de sortir des sentiers battus avec un projet qu'ils souhaitaient voir se réaliser. Ces expressions classiques ne sont pas dédiées qu'aux porteurs de projets en environnement puisque toutes les idées nouvelles sont susceptibles de générer des réactions de crainte et de méfiance parmi son entourage (collègues, employeurs, amis...).

Pas de quoi s'inquiéter car ce genre de réaction est prévisible. L'astuce est d'aller au-delà des craintes d'autrui en sachant les anticiper, en présentant un projet bien pensé, en réussissant à intéresser les gens, à les captiver à la manière... d'un bon vendeur.

### Une méthodologie abordable par tous

Vendre son idée n'est pas simple, d'autant plus que la concurrence existe aussi dans le monde syndical. Lorsque l'on aborde le thème de la gestion de projet, il va de soi qu'une méthodologie d'action doit être prévue et une bonne méthodologie fera la différence. Quant aux questions : «Une méthodologie est-elle absolument nécessaire?», « Ne peut-on pas fonctionner à l'instinct?» nous pouvons répondre oui à la première question et non à la seconde. En effet, une initiative syndicale pour l'environnement a toutes les chances de mourir dans l'œuf si toutes les étapes n'ont pas été réfléchies dès le départ. Autrement dit, si vous ne parvenez pas d'abord à convaincre votre patron en lui démontrant votre maîtrise du sujet, et ceci dès la première réunion que vous avez avec lui (au CPPT par exemple), la suite des événements risque d'être menacée. La préparation demande parfois plus d'efforts que l'action. Heureusement, cela s'apprend et c'est beaucoup moins compliqué qu'il n'y paraît.

Bonne lecture...

Gunars Briedis  
Secrétaire Régional wallon

Olivier Wilser  
Responsable de la Cellule Environnement

---

## Sommaire >>

<b>Le projet environnemental</b>	<b>4</b>
<b>Volet 1 : Gérer un projet environnemental dans son entreprise</b>	<b>5</b>
1.1. Identifier le problème	6
1.2. Diagnostiquer le problème	11
1.3. Formuler les objectifs	13
1.4. La préparation du projet et de l'argumentaire	16
1.5. Mise en œuvre du projet	23
1.6. Evaluation	24
<b>Volet 2 : Elaborer un plan de communication</b>	<b>26</b>
2.1. Objectifs	27
2.2. Déterminer les publics cibles	28
2.3. Les outils	29
<b>Conclusion</b>	<b>34</b>



# Le projet environnemental

**M**ettre en place un projet environnemental en entreprise ne s'improvise pas. Il est indispensable de choisir l'action à mener de façon prioritaire, de l'analyser et de la préparer avant de la mettre en œuvre. Il faut aussi savoir que la gestion d'un projet environnemental en entreprise ne va pas sans la mise en place d'un plan de communication adapté.

Afin de faciliter la lecture de ce document et dans la mesure où la communication intervient à chaque moment du projet, nous présenterons deux volets :

- Gérer un projet environnemental dans son entreprise.
- Elaborer un plan de communication en relation avec ce projet environnemental.



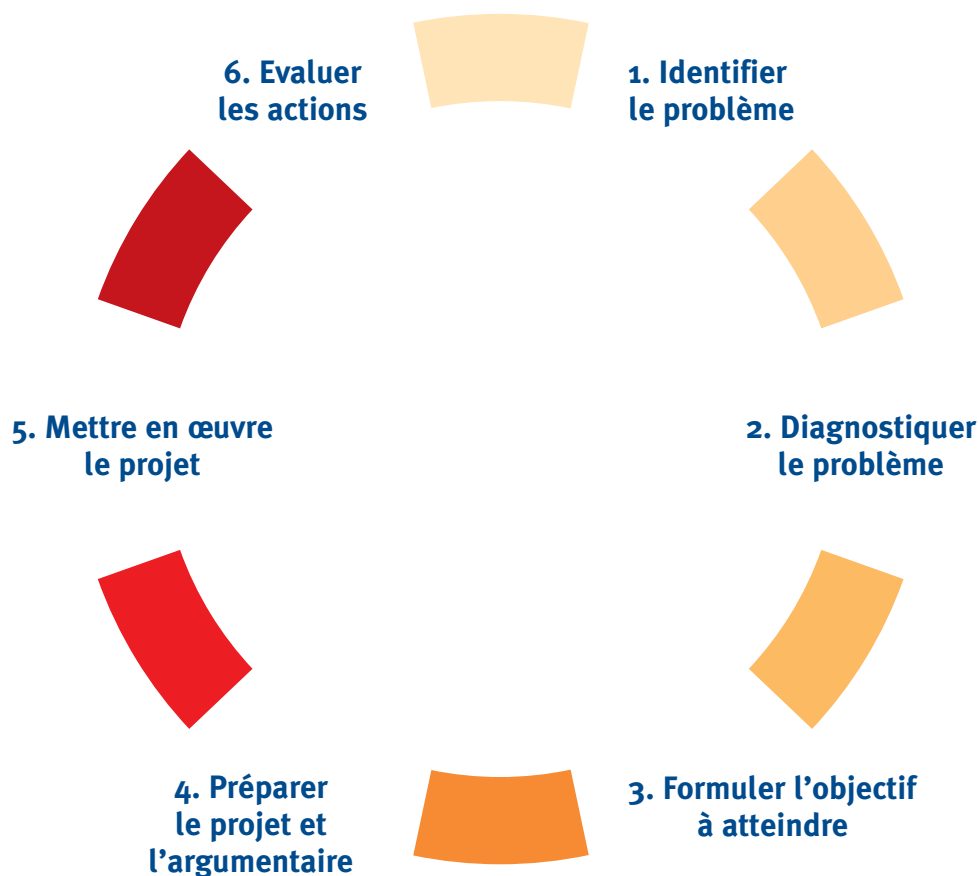
*Marie Claire Domasik (Université de Liège) présente son cours de gestion de projet aux délégués de la CGSLB.*

# 1. Gérer un projet environnemental dans son entreprise

Les responsables syndicaux qui ont pris conscience de la nécessité d'une bonne gestion de l'environnement peuvent prendre des initiatives afin d'augmenter la performance environnementale de leur entreprise.

**Mais comment préparer, organiser et mettre en œuvre un projet pour l'environnement ?**

Une première démarche essentielle est d'obtenir **l'accord de la direction** pour entrer dans une logique de projet et plus précisément de projet ayant un impact sur l'environnement. Plusieurs étapes sont alors à prendre en considération. Nous les représentons ici dans un mouvement circulaire : un projet n'a pas de fin puisqu'il s'entretient constamment. Les actions doivent être évaluées afin de prévoir de façon plus opportune des futures actions (voir p. 24).



## 1.1. IDENTIFIER LE PROBLÈME

---

**Avant** d'envisager la réalisation d'un projet, il est essentiel de s'interroger en passant par diverses étapes qui permettront d'anticiper et d'augmenter la probabilité de réussite du projet. Notons qu'une **démarche de communication doit être envisagée à chaque étape du projet**. C'est toute l'entreprise qui doit être au courant des diverses démarches effectuées. Il est, en outre, intéressant d'informer toutes les parties intéressées externes à l'entreprise des améliorations environnementales effectuées.

La première étape préparatoire est de déterminer la problématique qui sera retenue afin de préciser le problème. Pour ce faire, nous suggérons une approche participative.

### Une approche participative

Lorsque le personnel identifie lui-même les problèmes dans leur lieu de travail, qu'il participe à l'élaboration des solutions, il aura plus tendance à modifier son comportement par rapport à ce qui a été décidé de commun accord (K. Lewin<sup>4</sup>). Toute intervention visant une amélioration réelle et durable de l'environnement est vouée à l'échec si les différents acteurs de la structure ne se l'ont pas appropriée. Il est donc important d'impliquer les différents niveaux du personnel de l'entreprise à tous les moments du projet, et notamment dans la phase d'identification, pour induire des changements durables.

Le recueil d'informations (voir p.8) peut se faire par le biais d'entretiens, en effectuant un sondage d'opinion par la méthode de la carte météo ou lors de séances de sensibilisation durant lesquelles on fera émerger les problèmes environnementaux rencontrés par les opérateurs et les cadres. Il est aussi possible d'utiliser des relais qui interrogeront un groupe donné.

Il est important de favoriser à ce niveau la communication (voir le plan de communication p. 26) avec le plus grand nombre afin d'avoir des éclairages et points de vue différents. On récoltera également d'éventuelles plaintes effectuées en interne ou par des personnes externes à l'entreprise. Elles pourront donner des indications utiles sur les priorités des problèmes. Il s'agit de récolter un maximum d'informations, de hiérarchiser les priorités environnementales de l'entreprise, de les confronter à la politique environnementale avant de déterminer la problématique retenue et les améliorations à envisager.

### Une analyse du contexte y compris la politique environnementale de l'entreprise

Lorsqu'une problématique a émergé et qu'elle a été identifiée par un bon pourcentage d'acteurs comme étant prioritaire, il est important de l'analyser **compte tenu des particularités de l'entreprise considérée** et en tenant compte de la **politique environnementale de l'entreprise**.

Cette analyse pourra s'effectuer par un **groupe de personnes particulièrement intéressées et motivées** par la problématique retenue.

Il s'agira, dans un premier temps de prendre connaissance de la **volonté de la direction relative à cette problématique** :

- Existe-t-il une politique environnementale? Une charte environnementale?
- Quelles en sont leurs priorités?
- Des actions ont-elles été définies?
- Existe-t-il une cellule environnementale, un coordinateur environnement?
- Quelles sont les priorités définies par ces documents ou instances au regard de la problématique retenue?

Afin de mieux préciser les problèmes avec tout ce qu'ils impliquent, il peut être intéressant d'effectuer une analyse systémique avec le groupe impliqué.

On pourra utiliser à cette fin un recueil libre d'informations (*Brainstorming*, voir p. 9) et élaborer **une carte conceptuelle** qui fera apparaître les éléments pouvant interagir avec la problématique, pour en prendre connaissance et compléter les informations en notre possession.

Comme problématique environnementale et afin d'illustrer notre propos, nous prendrons l'exemple de la **mobilité** en entreprise. Un travail similaire pourrait être effectué pour toute autre problématique retenue.



**TECHNIQUE : LE RECUEIL D'INFORMATIONS**

**Etape 1: Poser une question et... se taire**

Poser une question ouverte :

*Quels sont les éléments qui vous paraissent avoir des liens avec la mobilité ?*

Ou une question laissant une phrase à compléter :

*Protéger l'environnement en rapport avec la mobilité pour vous, c'est ...*

**Etape 2: Noter les réponses**

Noter les réponses sur un tableau sans prendre position ni manifester votre approbation ou non. Vous pouvez reformuler avant d'écrire afin de vérifier votre compréhension de la proposition.

Il est souvent utile de relancer le débat, de donner la parole, de dynamiser le groupe.

**Etape 3: Arrêter le recueil**

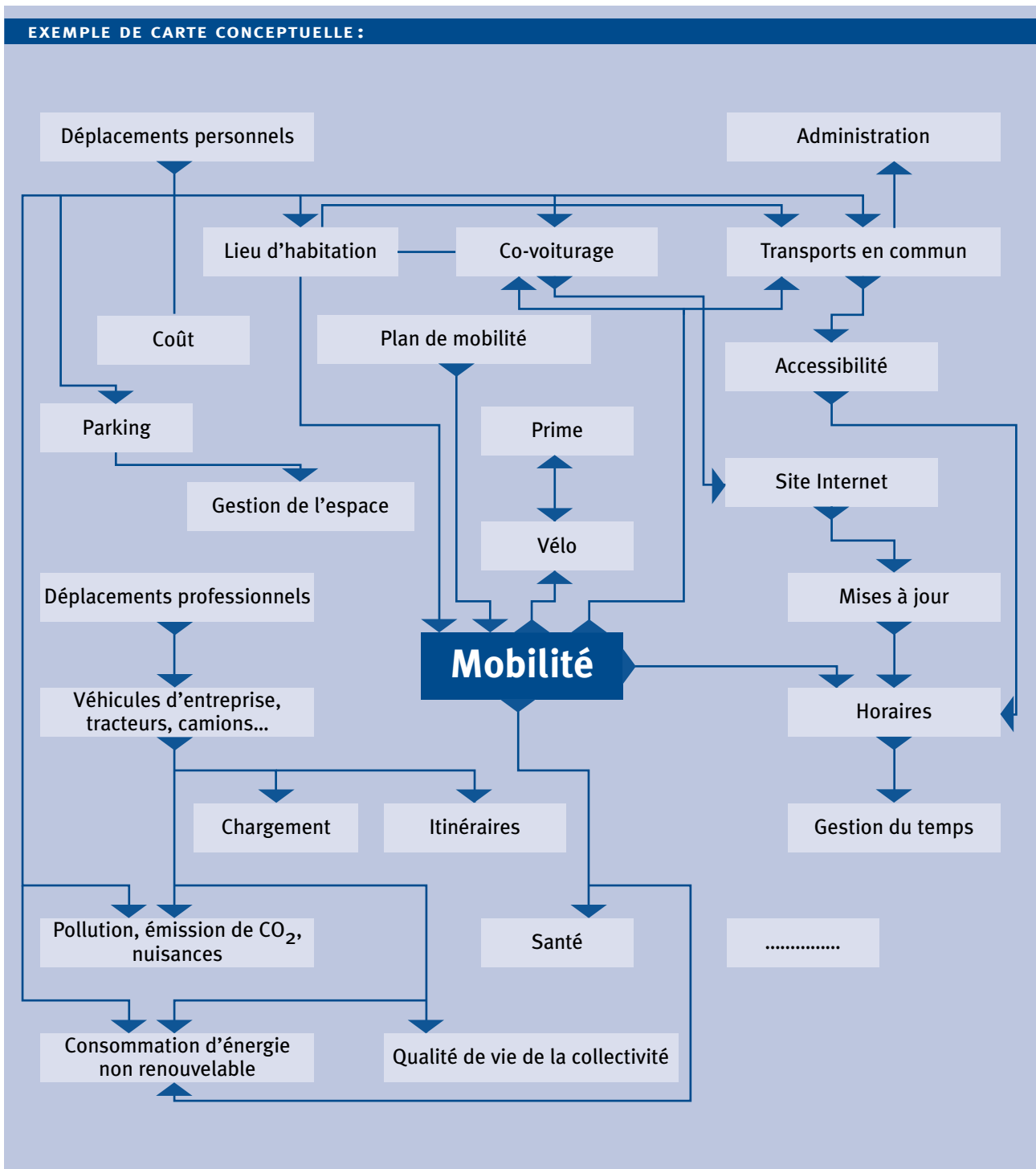
Vous arrêtez lorsque le groupe commence à tourner en rond, ou que tout le monde s'est exprimé, ou que vous avez suffisamment de matière à exploiter.

**Etape 4: Faire la synthèse**

Organiser, classer, trier la matière recueillie. Elle peut être présentée sous forme de **carte conceptuelle** ce qui permet d'identifier les interrelations, éléments importants dans toutes problématiques environnementales.







Résultat du brainstorming (analyse systémique).

Ce type d'exercice alimente les réflexions sur une thématique donnée. Il permet également d'identifier et de clarifier toutes les interrelations entre différents domaines afin de pouvoir mieux définir les **acteurs** directement ou indirectement concernés et de mieux définir le plan d'action. C'est un travail d'ouverture, il est cependant nécessaire de l'étayer par un questionnement (voir p.10 et p.34).

**QUESTIONS RELATIVES À LA MOBILITÉ EN ENTREPRISE :**

- *Mobilité à quels niveaux: les trajets quotidiens du personnel, les trajets d'ordre professionnels ?*
- *Quels impacts potentiels sur l'environnement ?*
- *Quelles peuvent être les possibilités de changement ?*
- *Pourquoi changer les habitudes ?*
- *Quels enjeux pour l'entreprise, pour le personnel, pour la collectivité ?*
- *Quels impacts sur les habitudes ?*
- *Quelles modifications des infrastructures ?*
- *Quelles informations utiles ?*
- *Quelle coordination ?*
- *Quelle réglementation ?*
- *Comment savoir si les personnes sont intéressées ?*
- *Comment motiver les personnes ?*
- *Quel suivi ?*
- *Quel travail supplémentaire ?*
- *Quels pourraient être les inconvénients de ces transformations ?*
- *Quel impact sur l'extérieur ?*
- *Quel impact sur la réputation de l'entreprise ?*
- ...

On apportera des éléments de réponses aux différentes questions. Dans certains cas et pour certaines problématiques, l'intervention d'**experts** peut être requise. Ces interventions devront faire l'objet d'une demande particulière à la direction ou lors des réunions du CPPT.

Tous ces éléments **nous aiderons à formuler et enrichir notre argumentation vis-à-vis de la direction et de toutes les parties intéressées (voir p.18 et 19).**

## 1.2. DIAGNOSTIQUER LE PROBLÈME

**Etablir un diagnostic: *Evaluer l'existant et ses impacts.***

Le questionnement permettra d'établir un diagnostic chiffré par rapport à des aspects de la problématique considérée en évaluant les impacts tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Les réponses apportées permettront de préciser le(s) problème(s) et ensuite de hiérarchiser les actions à prévoir.

### EN POURSUIVANT NOTRE EXEMPLE :

- *Evaluer le nombre de personnes se rendant au travail en voiture,*
- *Identifier les déplacements de chaque personne (lieu d'habitation),*
- *Evaluer le nombre de voitures et de kilomètres effectués chaque jour par le personnel pour se rendre au travail,*
- *Identifier l'accessibilité de l'entreprise par différents modes de déplacement (arrêts, lignes de transports publics, facilités pour cyclistes, pour piétons.),*
- *Evaluer les différentes possibilités de stationnement: parking dans l'entreprise, à l'extérieur,*
- *Evaluer le coût actuel de la mobilité,*
- *Identifier les risques et dangers liés à la mobilité,*
- *Donner un ordre de grandeur du volume de carburant utilisé quotidiennement,*
- *Donner un ordre de grandeur de la pollution générée (exemple: en tonne de CO<sub>2</sub>/unité de temps),*
- *Donner un ordre de grandeur du coût de ces déplacements,*
- ...



Ce travail peut également être fait pour d'autres problématiques comme vous le proposait la cellule environnement de la CGSLB :

**EXEMPLE DE PROBLÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES D'ENTREPRISE :**

- *Mobilité des marchandises trop polluantes,*
- *Absence de gestion environnementale globale,*
- *Pas de tri des déchets,*
- *Fuites d'eau,*
- *Stockage dangereux,*
- *Utilisation de produits dangereux évitables, possibilité d'alternatives,*
- *Pas de pratique d'éco-consommation,*
- *Pas de dialogue sur l'environnement avec les fournisseurs et les sous-traitants,*
- *Politique énergétique dépassée,*
- *...*

**QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL À SE POSER EN VUE D'UN DIAGNOSTIQUE :**

- *Quels sont les impacts sociaux des nuisances provoquées en interne (bien-être au travail) ?*
- *Quels sont les impacts sociaux des nuisances provoquées à l'extérieur de l'entreprise (relations avec la collectivité) ?*
- *Quels sont des dangers potentiels immédiats ?*
  - *Pour l'homme (santé)*
  - *Pour l'environnement*
- *Quels sont les risques à court, moyen et long terme ?*
  - *Pour l'homme (santé)*
  - *Pour l'environnement*
- *Quelles sont les opportunités économiques ?*
  - *Si le problème est résolu (arguments des délégués)*
  - *Si le problème persiste (arguments de la direction)*
- *Quels sont les lieux où le problème est observé ?*
- *Quelle est la fréquence du problème ?*
- *Peut-on quantifier le problème (si quantifiable) ?*
- *Quelle est la nature des produits mis en jeu ?*

**Un diagnostic précis permettra de clarifier le(s) problème(s), de hiérarchiser les mesures et de pouvoir ainsi mieux définir le projet.**

Ces éléments vous permettront de juger de l'efficacité des stratégies que vous voulez mettre en œuvre **et vous aideront également à étayer l'argumentation auprès de la direction (voir p.18 et 19).**

### 1.3. FORMULER LES OBJECTIFS

A l'issue de ce diagnostic, on formulera :

#### ❖ L'objectif général

Cet objectif général doit être clair et précis.

Il est important de ne pas multiplier les objectifs afin d'augmenter la probabilité de réussite du projet.

Nous pourrions retenir dans notre exemple :

*Diminution de l'utilisation de la voiture personnelle pour les trajets quotidiens entre domicile et entreprise.*

Pour y arriver, on doit se fixer une série d'objectifs intermédiaires à valider absolument :

- Promouvoir l'utilisation des transports en commun,
- Mettre en place une organisation de co-voiturage,
- ...

*Lors de l'analyse de problèmes complexes, une technique peut nous aider à préciser les différents aspects du problème et à déterminer les objectifs à poursuivre. Il s'agit de réaliser un arbre des problèmes et un arbre des objectifs :*

#### L'arbre des problèmes (voir p. 14)

*Si le problème identifié est complexe, on peut le clarifier en effectuant un arbre des problèmes.*

*L'analyse se présente sous forme d'un diagramme dans lequel, pour un problème identifié, les effets sont placés au-dessus et les causes en-dessous. On part donc d'une situation négative (les effets) et on détermine les éléments qui aboutissent à cette situation (les causes). Ceci permet de clarifier les éléments à prendre en compte dans la résolution des problèmes et de hiérarchiser les objectifs spécifiques afin de déterminer les tâches à prévoir.*

*Il est préférable que l'arbre des problèmes soit effectué par des représentants des parties intéressées car ils sont plus conscients des problèmes rencontrés.*



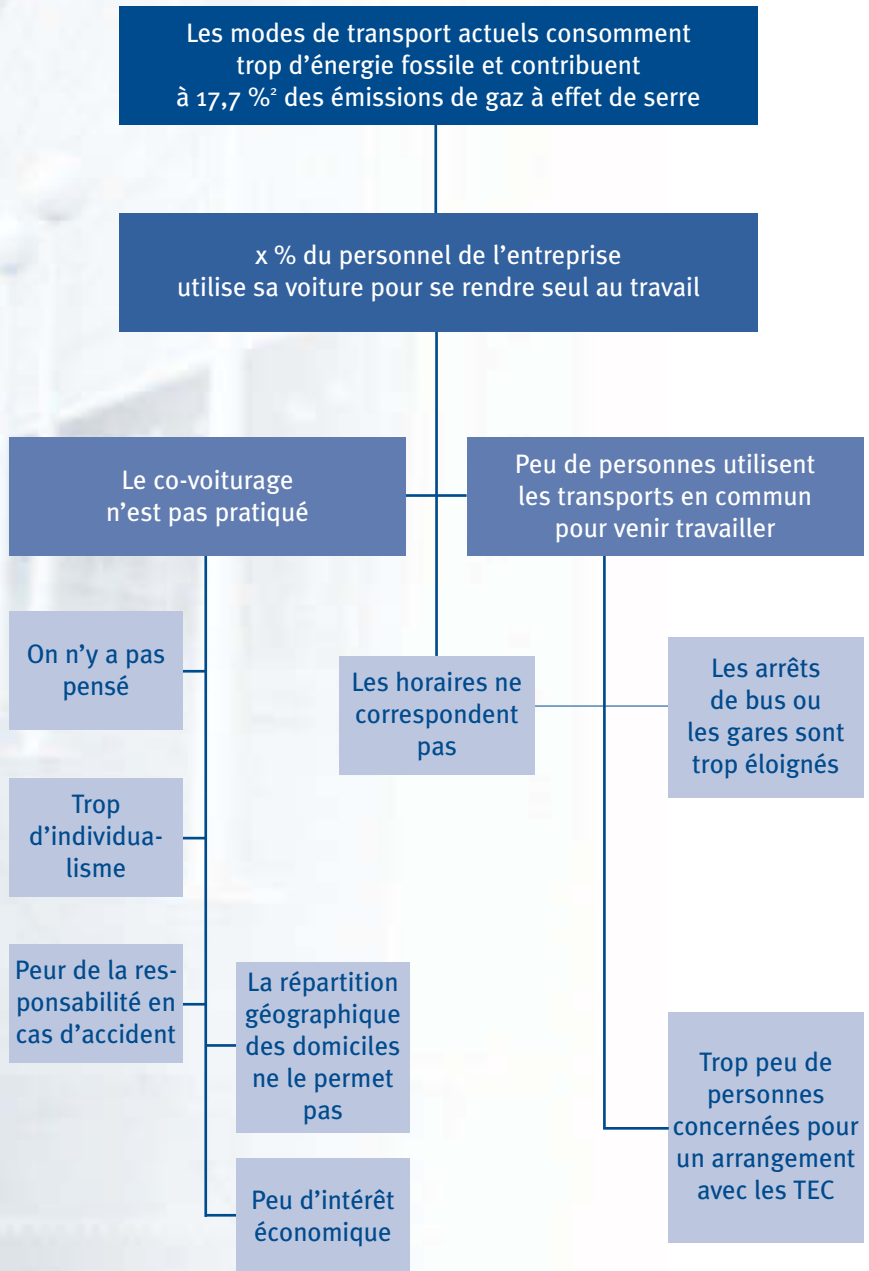
## ARBRE DES PROBLÈMES

Concernant la mobilité

Effets

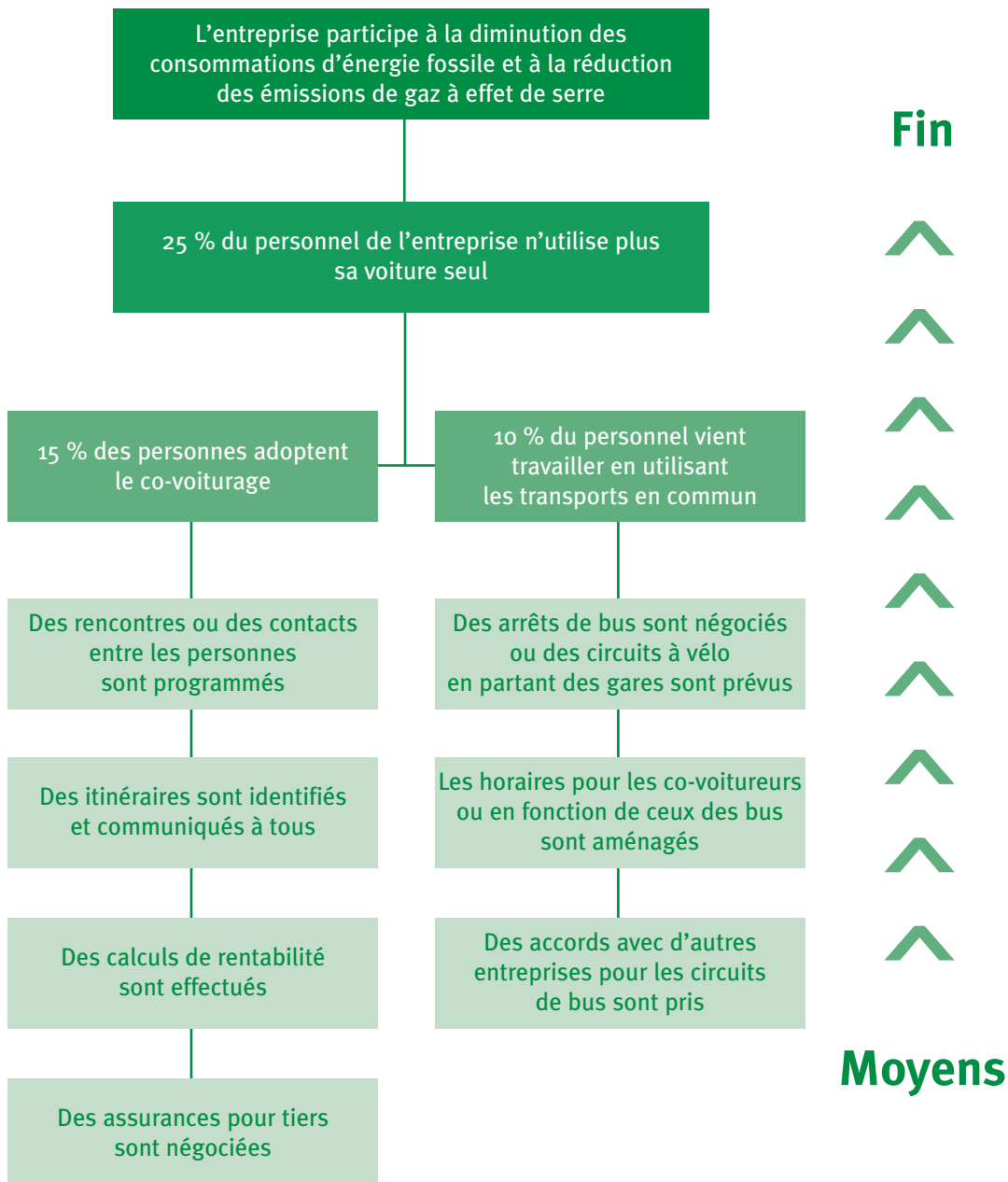


Causes



## ARBRE DES OBJECTIFS

Partant de l'arbre des problèmes, on détermine les objectifs spécifiques qui vont agir sur les différentes causes du problème considéré.



## 1.4. LA PRÉPARATION DU PROJET ET DE L'ARGUMENTAIRE

---

A cette étape, on s'intéressera à valider deux phases. La première phase consiste en une rapide **analyse de la pertinence** des mesures prises dans le cadre du projet (voir 1.4.1 ci-dessous) à l'issue de laquelle il s'agira d'obtenir l'assentiment de la direction. La deuxième phase consistera en la **rédaction du projet** (voir 1.4.2 p. 20).

### 1.4.1. Evaluation des mesures prises dans le cadre du projet et rencontre avec la direction

*Cette évaluation peut aussi nous aider à enrichir l'argumentation (voir p. 18 et 19) en vue des réunions utiles. Une technique utile peut être l'utilisation de la méthode FARE :*

(Faisabilité, Adaptabilité, Rentabilité et Efficience)

**Faisabilité :** La mesure choisie est-elle faisable? Il s'agit de préciser, compte tenu du contexte précis de l'entreprise, si la réalisation concrète de la mesure à prendre est objectivement réalisable. Il est important d'effectuer une analyse projective à ce niveau, anticiper les besoins en moyens, budget, matériel.

**Adaptabilité :** La mesure choisie est-elle la plus adaptée à la situation? Nous pourrions aussi parler de pertinence, d'une part, est-ce bien cette mesure qu'il faut prendre compte tenu du problème, compte tenu des moyens à disposition et, d'autre part, l'entreprise peut-elle intervenir pour aider à la résolution du problème? L'adaptabilité comporte des éléments existants et d'autres à développer.

**Rentabilité :** La mesure envisagée est-elle rentable? Cette analyse doit se faire à court ou plus long terme. Lorsque nous parlons de rentabilité, cela peut concerner des aspects pécuniaires ou d'autres relatifs par exemple à la santé, la sécurité, le bien-être, des avantages sociaux.... Une rentabilité peut également être envisagée lorsque soit l'entreprise ou les travailleurs ne dépensent rien de plus et que la gestion de l'environnement est améliorée.

**Efficience :** La mesure est-elle efficiente? Existe-t-il un rapport positif entre réalisations coût, impact et les ressources mises en œuvre.

Il sera possible par cette analyse de déterminer les facteurs stimulants et les hypothèses limitantes des propositions.

**Dans l'exemple de la mobilité, nous pourrions proposer entre autre la promotion des transports publics ainsi que le co-voiturage.**



**SI NOUS LES ANALYSONS :****Promotion des transports publics**

**Faisabilité:** Existe-t-il des arrêts à proximité de l'entreprise et la fréquence des bus, trains est-elle suffisante ?

On peut prévoir des relais par trajets à vélo, mais prévoir le dépôt des vélos...

**Adaptabilité:** L'entreprise peut favoriser cette démarche en obtenant des réductions sur les abonnements, en informant sur les horaires, en vendant des abonnements sur place, en aménageant les horaires en fonction des transports publics, en négociant l'amélioration de la desserte auprès de sociétés de transports publics...

**Rentabilité:** Economie des places de stationnement, compensation pour ceux qui ne bénéficient plus de place de stationnement (par exemple en payant l'abonnement), moins de stress et d'accidents, moins de congestion du trafic, moins d'émissions polluantes (mais il faut que les transports en commun respectent les horaires).

**Efficience:** Si les conditions d'accessibilité sont favorables, l'efficience pourra être positive. Les moyens mis en œuvre étant peu onéreux.

**Rationaliser l'utilisation de la voiture : co-voiturage**

**Faisabilité:** Si plusieurs personnes habitent le même quartier et ont les mêmes horaires et qu'ils ne doivent pas convoyer femmes ou enfants....

**Adaptabilité:** L'entreprise peut favoriser cet aspect en proposant une aide au regroupement (tableau, site internet...), en favorisant le stationnement pour les co-voitureurs, en offrant une solution de retour au domicile en cas d'urgence, en aménageant les horaires...

**Rentabilité:** Economie des places de stationnement, partage des frais entre les membres de l'équipe de co-voitureurs. Moins de voitures sur les routes, moins d'émissions polluantes, moins de congestion du trafic, création d'un réseau de liens entre les membres d'une équipe de co-voitureurs...

**Efficience:** Si les conditions de faisabilité sont remplies, si le personnel s'implique dans la mesure et reste motivé sur le long terme.



**D'autres mesures doivent être envisagées, elles seront toutes analysées et on retiendra celles qui répondent le mieux aux différents critères.**

La méthode FARE (voir p.16) vous aidera à choisir en analysant les forces et faiblesses des mesures prises dans le cadre du projet. **Elle permettra également d'étayer une fois de plus votre argumentaire (voir p.18 et 19).**

**Notez :**

- Si ces mesures sont nombreuses, il est important de cibler ses choix en fonction des résultats environnementaux qu'on pourra obtenir.
- Il n'est pas gênant d'avoir des réserves de projets, mais il ne faut pas les mettre en œuvre tous à la fois, il vaut mieux **ancrer** ce qui fonctionne et laisser la suite pour une réalisation ultérieure.

**Donner un aperçu des ressources nécessaires :**

---

**Etablir un budget approximatif**

Pour chacune des mesures, établir un budget approximatif. (Ne pas oublier le volet communication dans l'établissement du budget.)

**Déterminer les personnes ressources**

Désigner un coordinateur ou groupe de coordination responsable de la mise en œuvre et du suivi du projet.

Il est parfois nécessaire d'avoir l'avis d'un expert pour certaines problématiques environnementales. Il sera alors intéressant d'obtenir un rapport de l'expert.

**Revoir la direction avec une proposition et un argumentaire solide :**

---

**Veiller à mettre ce point à l'ordre du jour des réunions du CPPT (*demandez à votre responsable en prévention de s'en charger*).**

**Les arguments pour la direction peuvent comporter :**

- Définition du groupe, des tâches, de la façon dont tout sera coordonné, donner des précisions.
- Preuve que le besoin existe: Approche participative, montrer l'implication des acteurs à tous les niveaux du projet et tous les moments du projet ou avis d'experts.
- Chiffres à l'appui (résultats du sondage d'opinion, carte météo).
- Réglementation ou projets de réglementation dans le domaine concerné.
- Références aux arguments favoris de la direction (utiliser le langage courant de la direction).
- Calcul de la rentabilité du projet.

Vous pouvez également vous inspirer de la fiche technique réalisée par la cellule environnementale de la CGSLB (voir page suivante).

---

Cette fiche technique présente quelques pistes pour construire un argumentaire. Le diagnostic du problème compte pour 50 % du travail de réalisation de l'argumentaire. En effet, bien connaître les **raisons** qui conduisent au problème ne peut que consolider vos arguments face à la direction (voir arbre des causes p. 14).

### Aide à l'argumentation :

#### Arguments généraux en faveur d'un projet environnemental

**(Argumentaire réalisable seulement après avoir fait le diagnostic détaillé du problème à résoudre – voir p. 11)**

**Déterminer quels sont les avantages partagés** (bien-être, l'environnement n'est pas un frein à l'emploi...)

- Avantages sociaux,
- Avantages économiques et financiers (bénéficiaire de subsides publics),
- Avantages collectifs,
- Avantages individuels.

**Quels sont les avantages pour les entreprises ?**

- Eviter les coûts accrus (dépollution, taxes, énergie),
- S'adapter aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre,
- Anticiper la réglementation à venir,
- Respecter la réglementation,
- Réparer les dégâts ou prévenir les dégâts,
- Améliorer son image de marque,
- Evoquer le défi de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (= mise en œuvre du Développement Durable au sein de l'entreprise).

**Quels sont les avantages pour les travailleurs ?**

- Valorisation de l'équipe syndicale,
- Participation syndicale à un projet mobilisateur et nouvelles possibilités de concertation à établir,
- Amélioration des conditions de travail,
- Modernisation écologique et dynamique de l'entreprise,
- Maintien du travail et survie de l'entreprise,
- Économies sur les ressources naturelles et sur les matières premières plutôt que sur le travail.

**Promotion d'une équipe syndicale motivée pour agir**

- Réduction des pollutions à la source,
- Réduction des consommations (eau, matières premières, énergie),
- Diminution des risques et accidents,
- Ne pas nuire aux intérêts de l'entreprise, au contraire.



**Etre clair et précis, ne pas rester dans les généralités.**

### 1.4.2. Rédaction du projet

La deuxième phase est celle de la rédaction qui précise et formalise les diverses actions à mener et permet leur évaluation future. Une structure en trois parties pourra servir de base :

1. L'introduction du projet pourra être constituée par des éléments de l'argumentation développée par la démarche précédente. Vous avez par ce biais développé l'argumentaire et justifié votre projet.
2. Vous donnez l'objectif général et les objectifs relatifs aux différentes mesures.
3. Il reste à préciser les différentes étapes et actions pour sa mise en œuvre.

Découpez le projet en différentes tâches élémentaires afin de planifier l'exécution de ces tâches et de définir les ressources à mobiliser y compris pour des **actions de communication** (voir volet 2 p. 26).

On pourra clarifier les mesures à prendre en réalisant un tableau des tâches (voir page suivante). Ce tableau comporte des exemples repris de la thématique mobilité mais il devra être adapté à toute autre thématique choisie (voir p.12).

Il s'agira dans la première partie du tableau de reprendre les éléments généraux du projet et dans la deuxième partie de décrire plus précisément les différentes tâches ou activités à mettre en œuvre.

**La première partie** comportera : le titre de l'action à mettre en place, l'objectif général, les résultats attendus en fin d'action, les indicateurs objectivement observables à la fin du projet, les sources de vérification, les freins et les moteurs raisonnablement anticipés pour sa réalisation.

**Dans la suite du tableau**, on réalisera un organigramme des tâches ou organigramme technique de projet (OTP). Il s'agit de découper les projets en tâches élémentaires, déterminer les diverses activités à mettre en œuvre et leur succession, préciser le nom du(des) responsable(s), déterminer les besoins en moyens, les coûts et les échéances pour chaque tâche ou activité. Cette démarche aidera à l'évaluation du déroulement du projet.

## TABLEAU DES TÂCHES

## PARTIE 1

TITRE DE LA MESURE	INDICATEURS OBJECTIVEMENT OBSERVABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	OBSTACLES	MOTIVATIONS		
Promotion des transports publics (TP)						
<b>OBJECTIF GÉNÉRAL</b>						
Diminuer l'utilisation de la voiture individuelle						
<b>RÉSULTATS</b>						
Augmentation du nombre de personnes utilisant les TP pour se rendre au travail						

## PARTIE 2

TÂCHES - ACTIVITÉS - ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU PROJET (OTP)	RESPONSABLE(S)	MOYENS	COÛTS	ECHÉANCE	RÉSULTATS ATTENDUS	HYPOTHÈSES LIMITANTES
Réalisation d'une enquête						
Négociation avec les transports publics						
Réalisation d'affiches						
Organisation de groupes de discussion						
Mise sur l'intranet des éléments d'information						
Négociation d'une prime						
.....						

Cette préparation permet de préciser les diverses tâches nécessaires et de déterminer les ressources utiles et **d'évaluer les activités au fur et à mesure** afin de pouvoir les réguler. Préparer aide à mieux planifier.

On établira ensuite un diagramme de Gantt (Gantt, 1910) qui permet de visualiser **dans le temps** les diverses tâches (voir p. 21) composant le projet. Il permet également de représenter graphiquement l'état d'avancement du projet.

Pour le réaliser de façon simple, vous élaborez un tableau à double entrée. En ligne, vous mettez les tâches envisagées et en colonne les unités de temps exprimées en mois, semaines ou jours. Vous colorez ensuite la période concernée par la tâche. Notez que les différentes réunions doivent également être planifiées.

#### Diagramme de Gantt

	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8
Effectuer une enquête	X	X						
Prendre contact avec les transports publics			X	X				
Préparer les affiches				X	X			
Organisation de réunion de coordination	X			X			X	

*Ceci permet de planifier, de communiquer sur le planning établi et de poser des jalons permettant de vérifier régulièrement ce qui a été réalisé.*

Cette préparation constituera la base du cahier des charges.

## 1.5. MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Mettre en œuvre les différentes tâches en suivant le planning proposé.

Un rapport d'avancement prévu à échéances sera rédigé, il permettra aux acteurs du projet d'être informés et pourra servir de trame pour la communication des résultats du projet.

Des réunions seront régulièrement organisées afin de manager l'équipe projet et faire un point régulier sur l'avancement du projet, on se fixera les priorités pour l'échéance suivante.



## 1.6. EVALUATION

---

L'évaluation des **différentes tâches** se fera en cours d'action. Il est important de ne pas attendre la fin du projet pour mettre cette évaluation en œuvre. Elle permettra de vérifier si les actions prises ont les effets escomptés et de modifier si nécessaire.

Les questions à se poser sont en relation avec les **objectifs spécifiques** (voir p. 13) précisés y compris ceux de communication. On s'interrogera sur les résultats obtenus au regard de chacun des objectifs et on identifiera ce qui n'a pas fonctionné et les moyens d'y remédier.

On évaluera également **l'impact du projet sur l'environnement** et on communiquera les résultats afin que toutes les parties intéressées, internes, partenaires et externes, puissent connaître les efforts effectués en matière de gestion de l'environnement.





## 2. Elaborer un plan de communication

---

La communication est essentielle dans la mise en œuvre d'un projet environnemental. Elle est indispensable si nous voulons qu'un projet ait les résultats voulus, tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. Il existe un besoin croissant d'écouter et d'intégrer les points de vue de toutes les parties prenantes comme public cible de la communication environnementale.

**Pour rappel et en relation avec les étapes de la gestion de projet environnemental, il est nécessaire d'établir un plan de communication qui réponde aux questions suivantes :**

- **Pourquoi?** l'entreprise s'engage-t-elle dans ce projet environnemental et à quelles fins (contexte – impact)?
- **Qui? Et à qui?** Quels acteurs internes ou externes vont participer à la communication environnementale?
- **Quoi?** Quels sont les problèmes principaux à traiter, les messages à transmettre?
- **Comment?** Quels sont les techniques, méthodes, outils et canaux de communication et de consultation à utiliser?
- **Quand?** A quel moment du processus la mise en œuvre de la stratégie doit-elle se faire sur le court terme, le moyen terme ou le long terme?
- **Quelle coordination?** De quelle manière la stratégie impliquera-t-elle et coordonnera-t-elle les responsables environnementaux, les parties intéressées, les personnes responsables des questions environnementales et les personnes en charge de la communication interne et externe de l'organisme?
- **Où?** Quelles sont les frontières locales, nationales et internationales de la stratégie?

## 2.1. OBJECTIFS

**Dans le contexte de la mise en œuvre d'un projet, le plan de communication comporte plusieurs objectifs :**

- Informer la direction du souhait de réaliser un projet et la tenir au courant de son élaboration et de sa mise en œuvre,
- Faire participer le personnel de l'entreprise au choix de la problématique,
- Sensibiliser tout le personnel de l'entreprise aux changements de comportements à adopter,
- Impliquer tout le personnel de l'entreprise dans la démarche,
- Donner les informations utiles pour que le processus puisse se mettre en place,
- Assurer le suivi de l'information,
- Informer les partenaires des stratégies adoptées,
- Informer le public externe à l'entreprise des efforts fournis en matière de gestion de l'environnement.

Il est essentiel d'évaluer ce qui se fait habituellement dans l'entreprise en matière de communication et de tenir compte de ce qui fonctionne et ce qui n'a pas d'effet afin de ne pas perdre une énergie inutile. Il ne faut jamais oublier que **la communication est destinée à des personnes qui n'ont pas nécessairement les mêmes préoccupations de celui qui prévoit le message**. Lorsqu'il s'agit de les impliquer, il faut toucher les gens par rapport à leur vie, leurs habitudes, leurs préoccupations. Il est, en outre, essentiel qu'ils se sentent concernés et donc qu'ils comprennent tous les aspects des actions à mener, leurs répercussions et les enjeux environnementaux.

Il est donc important d'identifier les différents groupes de personnes afin de les informer du souhait de réaliser un projet environnemental.



## 2.2. DÉTERMINER LES PUBLICS CIBLES

---

Les publics cibles seront différents selon les moments du projet. Lors de la préparation du projet, le premier interlocuteur avec lequel communiquer est la **direction**. La première démarche visera à obtenir un accord sur le fait de prévoir un projet environnemental.

On informera ensuite **tous les secteurs de l'entreprise**, tous les types de personnel (les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, le personnel administratif, les opérateurs...) afin de solliciter la participation et l'implication du plus grand nombre pour la définition de la problématique et l'identification du problème. Ultérieurement on travaillera avec un plus petit groupe motivé, extra CPPT. Ce groupe tiendra néanmoins le CPPT au courant de l'évolution des choses. Une communication plus large sera à nouveau indispensable afin d'impliquer un maximum de personne.

Au moment de la mise en œuvre du projet et lorsque des résultats sont déjà visibles, il pourra être envisagé une communication aux partenaires et vers l'extérieur.

**On pourra intégrer les différentes activités de communication dans le tableau des tâches à réaliser pour le projet (voir p. 21), il s'agira de déterminer les objectifs par publics cibles, les moyens à mettre en œuvre et les résultats attendus.**

### 2.3. LES OUTILS

Les outils de communication seront choisis en fonction des objectifs et compte tenu de l'évaluation de ce qui fonctionne le mieux dans l'entreprise.

Nous donnerons pages 30 et 31 un panel d'outils issu de la norme ISO 14063<sup>1</sup> (Volet communication de la Norme Internationale ISO 14001 en Management Environnemental) qui peuvent alimenter les propositions.



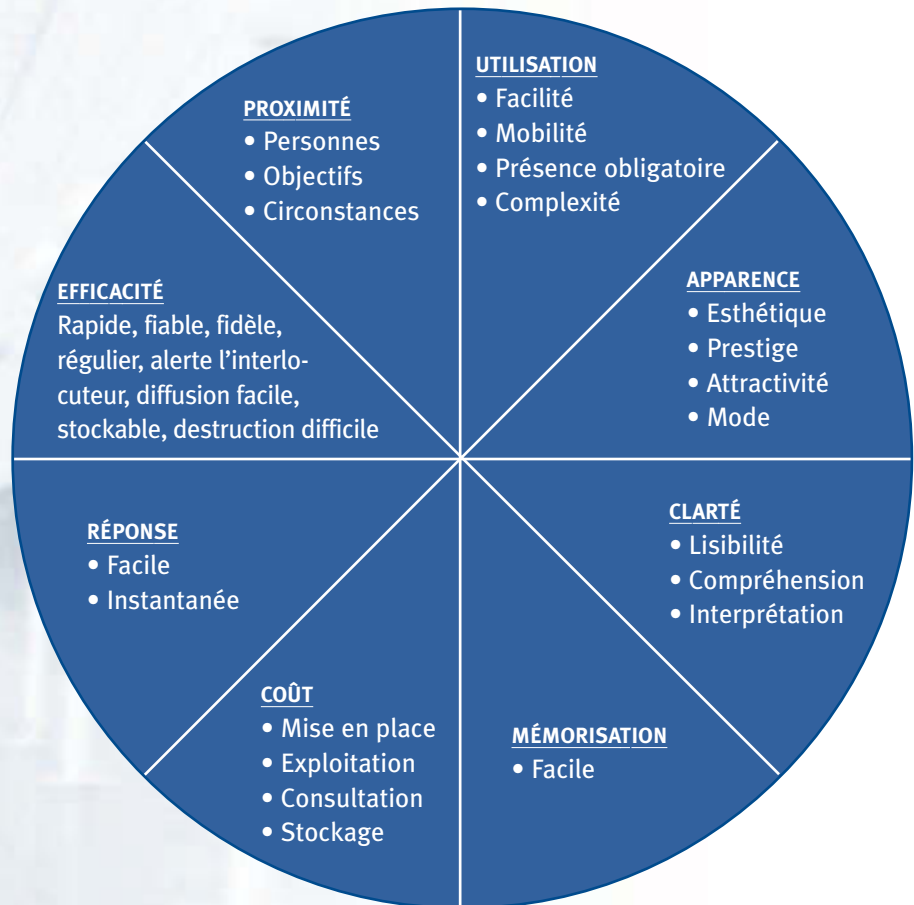
OUTILS DE COMMUNICATION				
OUTILS DE COMMUNICATION	CARACTÉRISTIQUES	FORCE	FAIBLESSE	CONSEILS
Sites Web, mailing, fonds d'écran	Support électronique	Toucher de nombreuses personnes sur de nombreux sujets. Facile à mettre à jour. Possibilité de feedback.	Si brochures ou vidéos en ligne, peu d'interaction prévues. Tous les opérateurs ne possèdent pas d'ordinateur.	Maintient des configurations. Ne doivent pas être trop chers. On peut mettre sur le site les réponses aux questions souvent posées.
Rapports environnementaux ou sur le développement durable	Présentation complète et transparente de l'engagement et des performances.	Traiter les problèmes en profondeur. Transparence interne sur les problèmes pertinents.	Travail énorme et pas régulier. Les informations fournies ne sont pas toujours comparables.	Traiter des intérêts des parties intéressées internes et externes. Tout aborder, défailances ou succès.
Documentations imprimées, brochures, bulletins d'information	Synthèse sur des informations et des conseils de comportements. Mises à jour.	Peuvent traiter d'un thème précis. Rapides à produire et bon marché. Informent un grand nombre.	Peuvent être mal interprétés. Pas de feedback direct. Leur distribution peut être difficile dans les zones éloignées.	Les problèmes doivent être étudiés. Utiliser un langage de base (photos, cartes). Être objectif. Inclure les coordonnées.
Notes, lettres à l'attention du personnel	Problèmes ou mots d'ordre spécifiques visant des personnes précises.	Touchent directement les personnes concernées. Rapides à produire, coût peu élevé.	Peuvent donner une impression d'autoritarisme. Ne peuvent traiter de problèmes complexes.	Tenir compte du niveau de lecture des destinataires. Être clair et explicite.
Posters et affiches	Description des préoccupations environnementales et affichage dans un lieu public.	Informations générales pour un coût assez faible. Touchent de nombreuses personnes. Effet de diffusion vis-à-vis de l'extérieur.	Information données et pas réellement communication car pas de feedback.	S'en tenir aux points principaux. Utiliser des photos et des cartes. Mettre à jour. Fournir les coordonnées de la personne de contact.
Étiquettes sur des produits ou services	Préoccupations environnementales concernant un produit.	Informer la clientèle sur les attributs environnementaux d'un produit ou service.	Parfois informations trop succinctes.	Être clair et explicite.
Articles dans les journaux	Expliquent des projets.	Toucher un large public.	Interprétation des journalistes.	Adaptation à la philosophie du journal, son écriture.
Communiqués dans les médias	Informations préparées et données aux médias.	Moyen efficace et peu cher pour susciter de l'intérêt.	Transformations par la presse.	Éviter les fausses déclarations sur la performance environnementale.
Publicité via les médias	Payante. Pourrait être le sponsoring de la rubrique environnement.	Toucher un large public.	Coûteuse. Limitée dans le temps. On ne peut décrire un problème.	Travailler en fonction du profil du lecteur.

OUTILS DE COMMUNICATION				
OUTILS DE COMMUNICATION	CARACTÉRISTIQUES	FORCE	FAIBLESSE	CONSEILS
Groupes de discussion, clubs intra ou inter entreprise	Réunion d'un petit groupe travaillant dans le même secteur.	Libre échange d'idées entre personnes homologues et souvent consensus.	Trouver des créneaux horaires pour réunir tout le monde.	Recommandés pour trouver des solutions aux problèmes.
Entretiens avec les parties intéressées	Se déroulent de façon informelle, sur le lieu de travail ou ailleurs.	Souvent échanges fructueux, chacun se sent reconnu. Permettent d'établir la confiance.	Contrainte de temps pour rencontrer tout le monde. Peuvent se révéler culturellement inappropriés.	Identification des personnes à rencontrer. Favorables pour inclure des parties intéressées influentes.
Ateliers, conférences, réunions	Permettre aux parties intéressées de discuter de préoccupations, d'idées.	Peuvent être productifs et utiles notamment pour des problématiques essentielles.	Leur organisation peut nécessiter beaucoup de temps pour assurer la représentation de tous.	Il est préférable de les organiser après réunions préalables en plus petits groupes.
Opérations portes ouvertes, visites sur site, vidéos...	Permettre au public de découvrir une installation et poser des questions.	Interaction directe permettant de clarifier les activités.	Peu de feedback et assez lourd à organiser.	Doivent être annoncées et le personnel bien formé pour être à l'écoute.
Entretiens dans les médias	Emissions brèves sur un problème précis.	Moyen de toucher de nombreuses personnes.	Pas de feedback sauf émissions questions-réponses.	Donner des messages clairs et simples.
Groupes consultatifs de citoyens	Groupes thématiques qui discutent de problèmes précis en tant qu'experts.	Enquêter plus sérieusement sur des problèmes.	Pouvoir limité si tous les intérêts ne sont pas représentés.	Les membres doivent communiquer avec la communauté.
Service d'assistance	Conseils ou informations par téléphone.	Donner à tous l'occasion de poser des questions.	Les appels peuvent couvrir n'importe quel sujet.	Personnel bien formé.
Présentation à des groupes	Discussions et sessions de questions réponses.	Groupes ciblés et questions précises.	Possibilité de réaction hostile du public.	Procurer de la documentation écrite avant.
Dîners avec des parties intéressées	Organisation de repas de discussion.	Atmosphère souvent constructive.	Parfois difficulté d'orienter la discussion sur le dév. durable.	Peuvent avoir différentes tailles.
Projets coopératifs	Projets réalisés conjointement sur thème.	Peuvent établir la confiance.	Parfois attentes irréalistes par rapport à l'entreprise.	Définir clairement objectifs et rôles.
Charte de bonne pratique (dév. durable, environnement...)	Accord entre entreprise et communauté.	Favoriser la communication et les relations avec l'extérieur.	Du temps et des ressources sont nécessaires.	Respecter les engagements pris.
Expositions d'art	Exposition d'œuvres d'art thématiques.	Favoriser la participation interne et externe.	L'organisation peut demander du temps.	Ouvrir les expositions hors heures de travail.



**Mais quel outil choisir?**

Quelques caractéristiques données par Lebel (1988)<sup>3</sup> vous aideront à évaluer la pertinence des outils de communication que vous avez choisis (voir p. 30 et 31).



*Pour chacune des caractéristiques, noter :*

Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	Très bon
--	-	o	+	++

Il faudra choisir un outil de communication bien adapté à votre entreprise, c'est-à-dire qu'il soit **efficace** avant tout et qu'il soit le fruit d'un bon **compromis** entre le coût (le plus bas possible pour l'entreprise) et toutes les autres caractéristiques.



## EXEMPLE DE L'ÉVALUATION D'UN OUTIL DE COMMUNICATION :

**Outils de communication choisis :****... Affichage d'un dessin humoristique dans la salle utilisée pour les pauses**

<b>Proximité</b>	<i>++ pour toucher un grand nombre de personnes, dans un endroit où on s'arrête un certain temps. On peut même en discuter avec d'autres.</i>
<b>Utilisation</b>	<i>++ facile et simple.</i>
<b>Apparence</b>	<i>+ peut être bon si on a soigné la présentation.</i>
<b>Clarté</b>	<i>+ il s'agira d'être attentif à la clarté du message transmis. Pour ce faire, il est important de le tester auprès de différentes personnes.</i>
<b>Mémorisation</b>	<i>+ la mémorisation pourra être facile si le message est court et clair.</i>
<b>Coût</b>	<i>++ peu coûteux.</i>
<b>Réponse</b>	<i>— pas de réponse, à moins de prévoir un système complémentaire.</i>
<b>Efficacité</b>	<i>— pas de garantie d'efficacité, à moins que ce système soit régulièrement utilisé et qu'il fonctionne bien.</i>

Il faudrait aussi penser à planifier dans le tableau des tâches (voir p.21) les différentes actions de communication en fonction des groupes cibles.

Les messages de la communication adopteront les principes essentiels de toutes communications environnementales (Norme ISO 14063) :

- **Transparence** : Toutes les données, processus, procédures, méthodes doivent être à la disposition de toutes les parties intéressées.
- **Pertinence** : Les informations fournies doivent adopter une forme, une langue répondant aux besoins et intérêts de tous les participants pour leur permettre de réellement participer.
- **Crédibilité** : honnêteté, fidélité, exactitude des informations.
- **Réactivité** : tous doivent être tenu au courant des suites données à leurs requêtes et en temps opportun.
- **Clarté** : langage sans ambiguïté, compréhensible par tous.



Pour finir et en guise d'aide-mémoire, nous évoquerons ici quelques questions à se poser dans le contexte d'un projet environnemental :

- Quel lien avec la politique environnementale de l'entreprise si elle existe ?
- Pourquoi l'entreprise s'engage-t-elle dans la gestion environnementale et à quelles fins ?
- Quelles mesures ont été annoncées ou lesquelles sont prévues ?
- Quelle place du syndicat dans ce contexte ?
- Quelles exigences, quelles implications ?
- Quels enjeux de la communication environnementale pour l'entreprise ?
- Quelles sont les priorités environnementales définies dans la politique environnementale ?
- Quelles sont les habitudes dans ce domaine ?
- Quelle connaissance et quelle compréhension des sujets de préoccupation des parties intéressées ?
- Quelle est la représentation des attentes et des perceptions de l'organisme par les parties intéressées ?
- Que font les parties intéressées dans des situations semblables ?
- Quelle est l'image publique de l'organisme sur une question environnementale spécifique ?
- Quelles sont les priorités ?
- Quelle conformité aux exigences légales ou réglementaires ?
- Quelle influence sur la politique publique l'action pourrait-elle avoir concernant les préoccupations environnementales ?

## CONCLUSION

---

La CGSLB considère que les enjeux environnementaux sont de la plus haute importance, ne serait-ce que par rapport au bien-être au travail. Par conséquent, votre syndicat préféré encourage et soutient toutes les initiatives syndicales pour l'environnement dans l'entreprise. Pour vous aider, nous mettrons les moyens et grâce à l'assistance technique offerte par la cellule environnement de la CGSLB, nous espérons voir naître un ensemble d'initiatives concrètes au niveau des entreprises wallonnes.

Quelle joie de voir germer une pousse que l'on a mise soi-même en terre...

### Références :

1. AFNOR – Avant-projet de la norme ISO 14063 – Mars 2005 – <http://www.iso.org>
2. <http://www.climat.be> (2005)
3. Lebel M.F. et P., *Organiser la communication interne*. Les éditions d'organisation – Paris – 1988.
4. Lewin K. in Cappuccia E. - *Pour une éducation du public au respect de l'eau - travail de DESS en gestion de l'eau* . - Site: <http://eree.free.fr> 2002

---

**COMMENTAIRES SUR VOTRE PROJET :**



A series of horizontal lines for writing, overlaid on a faint background image of a person's silhouette standing in a hallway with a large window.

