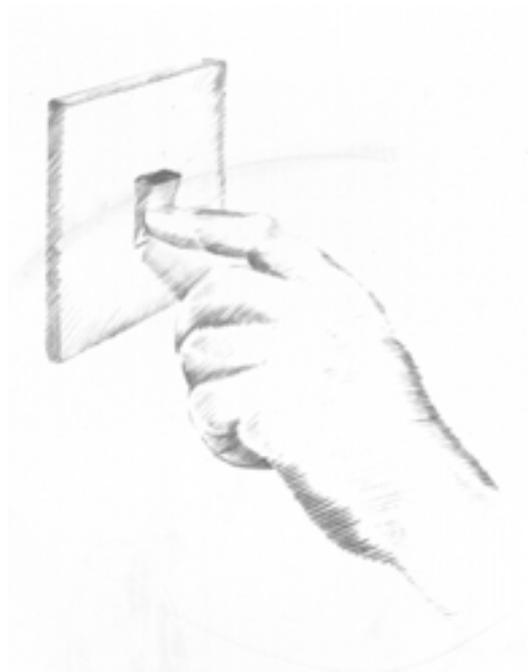


MOTIVER

A L'UTILISATION RATIONNELLE DE L'ENERGIE



Quand on veut réussir des projets relatifs à l'Utilisation Rationnelle de l'Energie (URE), il est très important de disposer d'un maximum d'informations techniques. Mais il est aussi très utile de se pencher sur les phénomènes de communication qui vont aider ou entraver la réalisation des projets.

Ce document présente donc des informations relatives aux relations humaines à l'intérieur des organisations.

- **La première partie** donne des **explications** aux problèmes de relations humaines qui se posent au responsable énergie. On y trouve des réponses aux **«pourquoi»** les choses se passent de cette façon.
- **La deuxième partie** donne des idées de procédure pour résoudre les problèmes qui se posent au responsable énergie. Ce sont des **«comment faire»**. On y trouve des stratégies-types à adapter au contexte réel de son institution.





SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE
MOTIVER, POURQUOI ? 4

Avec qui le problème se pose-t-il ?

- 1. Avec des décideurs :** 5
 - 1.1. Ils sont si peu motivés. Pourquoi ? 5
 - 1.2. Leurs décisions sont illogiques. Pourquoi ? 6
 - 1.3. Tout est bloqué. Pourquoi ? 8

- 2. Avec des collaborateurs :** 9
 - 2.1. Ils ne font-ils pas ce que je leur demande. Pourquoi ? 10
 - 2.2. Ils ne sont pas d'accord avec moi. Pourquoi ? 11
 - 2.3. Ils disent qu'on a toujours fait ainsi. Pourquoi ? 12
 - 2.4. Il est si difficile de collaborer entre services ... Pourquoi ? 13

- 3. Avec des utilisateurs :** 14
 - 3.1. L'URE ? Ils s'en moquent ! Pourquoi ? 14
 - 3.2. Ils sont démotivés. Pourquoi ? 15
 - 3.3. Je suis toujours le dernier informé ... Pourquoi ? 16
 - 3.4. Ils sont d'accord mais rien ne bouge ! Pourquoi ? 17
 - 3.5. Ils se comparent avec un plus gaspilleur qu'eux ... pour ne rien faire ! Pourquoi ? 18
 - 3.6. Ils vandalisent l'installation. Pourquoi ? 19

SOMMAIRE



URE

DEUXIEME PARTIE

MOTIVER, COMMENT FAIRE ? 20

1. Comment résoudre les problèmes en réunion ?	21
1.1. Une réunion est prévue. Comment la préparer ?	21
1.2. Tout le monde parle en même temps. Que faire ?	24
1.3. Tout le monde se tait. Que faire ?	25
1.4. C'est la bagarre ! Comment gérer les conflits ?	26
2. Comment convaincre ?	28
2.1. Comment convaincre mon supérieur hiérarchique ?	28
2.2. On ne tient pas compte de mon avis. Que faire ?	29
2.3. Les économies d'énergie laissent tout le monde indifférent. Que dire ?	29
3. Comment changer des comportements ?	30
3.1. Les améliorations techniques se font lentement. Comment y associer les utilisateurs ?	30
3.2. Les lumières restent allumées. Que faire ?	31
3.3. Les gens ont peur qu'on nuise à leur confort. Que faire ?	31
3.4. Comment organiser une campagne de sensibilisation ?	32
4. Comment déjouer les blocages institutionnels ?	40
Les services sont cloisonnés. Que faire ?	40
5. Comment surmonter son propre découragement ?	42
Je laisserais parfois bien tout tomber !	42

BIBLIOGRAPHIE..... 43



PREMIERE PARTIE

MOTIVER, POURQUOI ?

*«Il faut un esprit exceptionnel pour analyser ce qui est évident»
(Whitehead)*

Les informations contenues dans cette partie permettent de comprendre la situation. Il est en effet capital, quand on n'est pas en mesure de résoudre un problème de manière spontanée, d'être capable de se poser des questions et de savoir à quelle théorie on peut emprunter des explications.

Sans ce passage par l'analyse, les êtres humains ont le plus souvent tendance à considérer que celui qui est en face d'eux est un sombre crétin, qu'il ne comprend rien à rien, qu'il est méchant ou idiot, ou trop politisé ...

Ceci n'arrange évidemment pas les problèmes ; au contraire, cette façon de réagir entretient bien souvent une situation. La Rochefoucauld disait déjà : «Nous ne trouvons guère de gens de bon sens que ceux qui sont de notre avis». Un frein énorme à la gestion des relations humaines est cette certitude, bien ancrée chez beaucoup d'entre nous, que nous sommes compétents et que, par conséquent, ce sont les autres qui doivent s'adapter.

Otto Weiss, quant à lui, disait : «Réfléchir est si fatiguant que beaucoup préfèrent juger».

Dans ce chapitre, nous vous proposons des manières de réfléchir.

Exemple

Un utilisateur a des comportements incompréhensibles : il ouvre la fenêtre en laissant le radiateur ouvert au maximum.

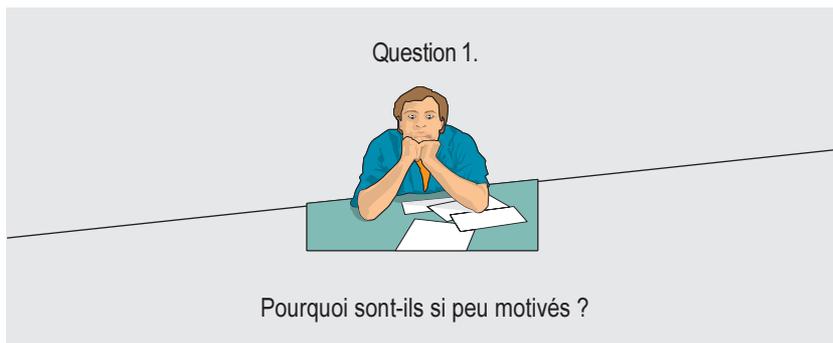
Une première réaction du responsable énergie peut être de se dire : «il ne paie pas, donc il s'en fiche» et de développer à l'égard de cette personne beaucoup de colère ou de ressentiment. Tant que vous en restez là dans votre conception du problème à résoudre, vous avez peu de pistes de solutions à votre disposition. Que peut-on faire, en effet, pour convaincre quelqu'un qui s'en fiche parce qu'il ne paie pas ? On ne peut quand même pas imaginer de faire payer le chauffage à tous les fonctionnaires ...

La situation est donc désespérée.

Mais bien des situations sont moins désespérées que le regard que nous posons dessus.

On pourrait en effet se dire que l'utilisateur fonctionne avec des habitudes qu'il a prises au fil du temps, qu'il ne pense plus à ce qu'il fait et qu'il ne possède pas suffisamment d'informations pour changer des comportements qui, à lui au moins, ne posent pas de problème. Par exemple, qui connaît le budget global de l'énergie consommée dans son institution ? Il restera alors à trouver comment informer et motiver les utilisateurs à changer leurs comportements en prenant en compte une meilleure utilisation de l'énergie. Même si c'est long et difficile, ce n'est quand même pas impossible.

Cette première piste vous aidera certes à augmenter vos compétences, encore faut-il que vous trouviez les moyens **institutionnels et personnels** de mettre ces compétences en application malgré les difficultés que vous rencontrerez en le faisant.



1. AVEC DES DECIDEURS

«Ils sont si peu motivés ... Pourquoi ?»

La motivation humaine est un processus fort complexe. Nous allons tenter de le décortiquer pour comprendre son fonctionnement.

Il faut d'abord voir la motivation comme le **résultat d'un processus** et pas comme son préalable. La démotivation est, elle aussi, le résultat d'une situation et d'une manière de la vivre. Peu de gens sont des démotivés de naissance ! Mais la motivation «spontanée» des individus à l'économie d'énergie n'existe pas : elle est plus le résultat du dialogue à instaurer volontairement que le préalable à l'instauration de nouvelles habitudes.

Ensuite, on peut dire que la motivation, c'est la **VIE**

Les trois éléments doivent être présents pour que la motivation s'installe. Plus encore, VIE fonctionne comme un produit : cela veut dire que si pour un des termes on a une valeur égale à 0, la motivation est, elle aussi, peu probable.

VIE, c'est pratique pour retenir, mais les mots sont un peu barbares. Reprenons donc chaque terme et voyons ce qu'il y a derrière.

V pour valence

I pour instrumentalité

E pour expectation

- **VALENCE :**

C'est la **VALEUR** que l'on accorde à l'action demandée. La valence, c'est le jugement de valeur que l'on porte sur la conduite ou sur ce qu'elle permet d'atteindre. Si ce qu'on nous demande est important pour nous ou nous permet d'atteindre quelque chose d'autre qui est important pour nous, nous nous motiverons pour l'action. Par exemple : faire de l'URE par solidarité, pour **éviter** la déresponsabilisation, que nous considérons comme négative ... Rien n'est en fait important ou pas important en soi : ça dépend des valeurs de chacun.

- **INSTRUMENTALITE :**

On peut facilement remplacer ce terme par **OBJECTIF**. On se motive plus pour une tâche si on comprend pourquoi on nous la demande. On se motive plus encore pour cette tâche si on est d'accord avec ces raisons et surtout si on a pu participer à leur élaboration. L'action demandée est plus motivante si elle nous permet d'atteindre un autre objectif au-delà de ce qui est demandé. Par exemple, dans une école, un professeur peut se motiver pour l'URE si la conduite qui lui est demandée dans ce cadre (relever des compteurs, élaborer des affiches ...) lui permet d'atteindre d'autres objectifs pédagogiques ou que ça rentre facilement dans un de ses cours.

EXPECTATION = CONFIANCE EN SOI :

Les humains se motivent s'ils sont persuadés que ce qu'on leur demande est possible pour eux. L'expectation, c'est l'image que l'on a de soi et de ses possibilités d'atteindre ou non le résultat demandé. Tout le monde sait que si on se croit incapable de faire quelque chose, on arrive rarement à le faire. En matière d'URE, vous allez reconnaître un niveau d'expectation très bas quand les gens vous diront : «Je ne peux pas faire la police tout le temps, ce n'est pas mon rôle, je ne suis pas payé pour ça ... », on se rend incapable de réaliser l'action demandée.



Prenons un exemple complet. Un utilisateur d'énergie peut se motiver pour réduire sa consommation d'énergie en fermant tous les interrupteurs si :

- **(Instrumentalité)** il sait pourquoi on lui demande de le faire (par exemple, on lui a donné en même temps les chiffres de consommation et dit combien son geste pouvait permettre d'économiser par jour, ou si on lui donne à connaître les lois sur la diminution des émissions de CO₂ et en quoi son geste peut y participer, ou ...)

ET

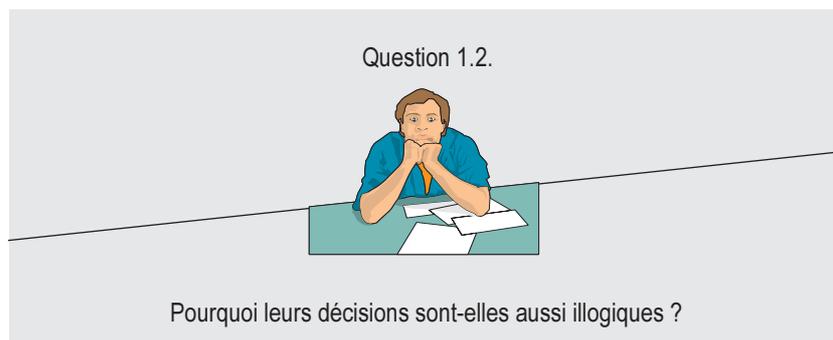
- **(Expectation)** il se sent capable de le faire : par exemple, c'est sous son entière responsabilité, ou il se sent capable de persuader les autres personnes utilisatrices des infrastructures

ET

- **(Valence)** c'est important pour lui la diminution du CO₂ parce qu'il pense aux générations suivantes, l'environnement est une valeur pour lui, il pense que éviter le gaspillage, c'est bien ...

Pour agir,
voir partie II,
situation 3.4.

«Leurs décisions sont
illogiques.
Pourquoi ?»



Variante

La «logique» des décisions m'échappe. Leurs décisions sont prises en dépit du bon sens : ils achètent des équipements en fonction du budget disponible et des urgences et pas des économies d'énergie. Pourquoi les décideurs sont-ils si incohérents ?

Une analyse de la situation vous permet de comprendre le problème à partir de la «logique» de quelqu'un d'autre. Cette analyse vous aidera à **augmenter vos propres chances d'atteindre vos objectifs**. Constater est insuffisant, il faut aussi agir. L'analyse est parfois paralysante : ne vous laissez pas piéger par le fait que ce que vous découvrez est «normal». Le changement dans une organisation passe par la volonté de certains acteurs **d'atteindre des objectifs, en surmontant les obstacles** liés à l'organisation ou aux comportements divergents des acteurs.

Toute organisation est traversée par des **rationalités diverses** (économique, technique, juridique, politique, sociale, psychologique ...) liées à des intérêts divergents et complémentaires d'acteurs internes et externes à l'institution. De plus, les acteurs à l'intérieur des organisations poursuivent des objectifs qui leur sont propres.

Les décisions de ceux qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs que nous nous apparaissent souvent comme illogiques. De plus, nous percevons comme irrationnels des comportements ou des décisions dont nous ne pouvons **admettre** la logique.

Mais à peu près tous les humains recherchent une cohérence interne SUBJECTIVE. Si nous nous interrogeons sur la « logique » de quelqu'un, c'est la sienne qu'il faut rechercher !

Les décideurs sont aussi «incohérents» parce que leurs critères de décision ne sont pas les vôtres !

Les responsables énergie sont rarement les décideurs. Ils ont tendance à considérer que les critères de décision les plus pertinents sont ceux qu'ils élaborent en prenant en considération leurs propres contraintes et ressources. Ils omettent parfois le point de vue d'autres acteurs notamment ceux qui doivent prendre les décisions. Dans une pareille situation, quand les points de vue ne sont pas considérés comme complémentaires par le décideur, il y aura nécessairement perception d'une «incohérence» par le responsable énergie.

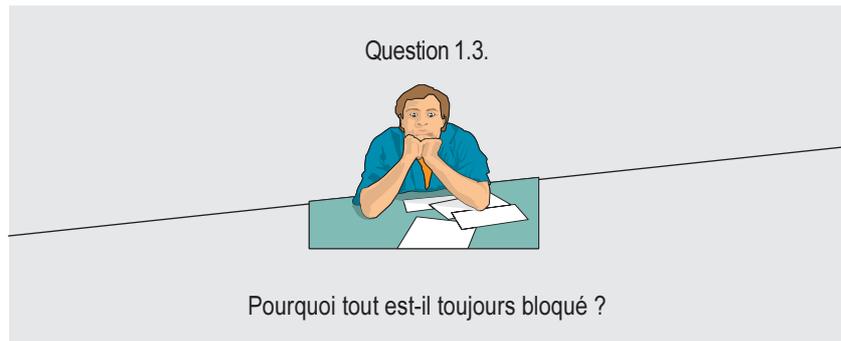
Influencer les décideurs grâce à des projets bien pensés, c'est-à-dire, **jouer un rôle d'aide à la décision**, fait partie de la fonction de la plupart des responsables énergie, mais souvent «on» a omis de le leur dire.

Il est important aussi de se rappeler qu'à l'intérieur d'une organisation, **ce sont des hommes qui prennent des décisions et pas «un pouvoir» impersonnel**. Rétablir la personne derrière ce concept de « pouvoir » permet de mieux élaborer des stratégies pour la convaincre du bien fondé d'un projet.

*Pour agir,
voir partie II,
situations 2.1. à 2.3.
et 5*



**«Tout est bloqué.
Pourquoi ?»**



Tout se bloque quand le projet n'a plus d'importance pour les personnes chez qui il se trouve ou si d'autres priorités viennent gommer l'importance du dossier.

Les blocages sont fait d'un mélange d'éléments aléatoires, intentionnels et inconscients :

- l'aléatoire par nature nous échappe ;
- l'intentionnel est lié aux objectifs des acteurs ;
- l'inconscient quant à lui peut s'expliquer notamment en prenant comme cadre de référence les buts de mission et de système et le fonctionnement du processus du pouvoir.

Toute institution remplit une fonction dans la société ; elle poursuit des «buts». Certains sont officiels et donc clairement exprimés. D'autres ne sont pas explicités mais ont quand même une influence sur le fonctionnement de l'organisation. Mintzberg établit deux catégories de buts poursuivis dans une institution : les buts de mission et les buts de système.

Les buts liés à la mission décrivent la vocation externe de l'institution. Ils sont la raison d'être de l'organisation. Par exemple, le but de mission d'une école, c'est l'éducation des jeunes. Les buts déclarés sont le plus souvent des buts de mission. Ils sont généralement exprimés en termes vagues et imprécis. Ils sont donc sujets à diverses interprétations à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, ce qui peut être à l'origine de bien des conflits et des blocages.

Les buts liés au système sont ceux que l'institution poursuit pour assurer son existence et son développement. Ils concernent directement l'organisation et son personnel. Ces buts peuvent être la survie (but minimal), la croissance, le contrôle de son champ d'action, une utilisation efficiente des ressources. Ils existent dans toutes les organisations, mais ils ne sont pas toujours explicites ou conscients. Ils sont pourtant fondamentaux pour que l'institution puisse poursuivre des buts de mission.

La gestion de l'énergie, c'est typiquement un but de système. En effet, comme le comptable ou le responsable du personnel, le Responsable Energie apparaît comme «auxiliaire» par rapport aux fonctions de ceux qui travaillent directement à la réalisation des buts de mission (les professeurs dans une école, le bourgmestre dans une commune, les agents de la production dans une usine).

On découvre l'importance des buts de système quand justement ils ne sont pas atteints. Quand tout fonctionne bien, on a tendance à les ignorer (ainsi que ceux qui y contribuent).

Dans beaucoup d'organisations, les buts de mission, les impératifs économiques et les objectifs des acteurs sont les critères les plus importants pour prendre des décisions.

Parler des objectifs des acteurs nous amène à parler du pouvoir à l'intérieur des organisations.

Toute action ou projet URE sera nécessairement confronté à des relations de pouvoir propres à l'institution. Ces relations sont complexes et il est important de les comprendre. Le **processus du pouvoir** est lié au fait qu'une institution est constituée **d'individus poursuivant des objectifs propres, à la fois conflictuels et complémentaires**.

Le terme «pouvoir» est associé à une série de concepts tels que : **autorité, charisme, influence, force, séduction** ... et a été choisi ici parce qu'il est le terme le plus général qui recouvre l'ensemble de ces concepts. Ces différentes notions se recouvrent en partie et traduisent différentes facettes de ce phénomène complexe auquel il n'est pas possible d'échapper.

Michel Crozier définit le pouvoir au sein d'une institution comme «la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels». **Le pouvoir est une relation déséquilibrée** entre deux (ou plusieurs) partenaires, où l'un peut susciter chez l'autre des comportements qui n'auraient pas lieu en dehors de cette relation. Cette conception implique que le pouvoir ne se limite pas à la hiérarchie, mais que tout individu détient un certain pouvoir.

On peut distinguer dans tout genre d'organisation plusieurs types et sources de pouvoir :

- **le pouvoir personnel** ou charismatique, lié à l'influence exercée par une personnalité particulière dont les qualités exceptionnelles sont reconnues ;
- **le pouvoir formel** dû à la position hiérarchique dans une organisation : c'est le droit officiel et légitime de donner des ordres et de fixer des règles. C'est ce pouvoir qui constitue ce que l'on appelle souvent «pouvoir hiérarchique» ;
- **le pouvoir d'expert** lié aux compétences maîtrisées et reconnues ainsi qu'à l'accès à une information pertinente ;
- **le pouvoir lié à l'accès et à la connaissance de certains secteurs externes** à l'institution et dont celle-ci dépend ; par exemple les fournisseurs, les clients, les administrateurs, ... ;
- **le pouvoir lié aux attitudes des personnes et à l'utilisation qu'elles font de leur marge de manoeuvre**. Cette relation de pouvoir s'exprime par la négociation, la pression, la dérobade, la persuasion. Par exemple, lorsqu'on impose un nouveau règlement, il arrive que ceux qui sont chargés de le respecter «interprètent» certains points, en oubliant d'autres ...

Ces différents types et sources de pouvoir interviennent conjointement et sont indispensables à la réalisation des objectifs de l'institution.

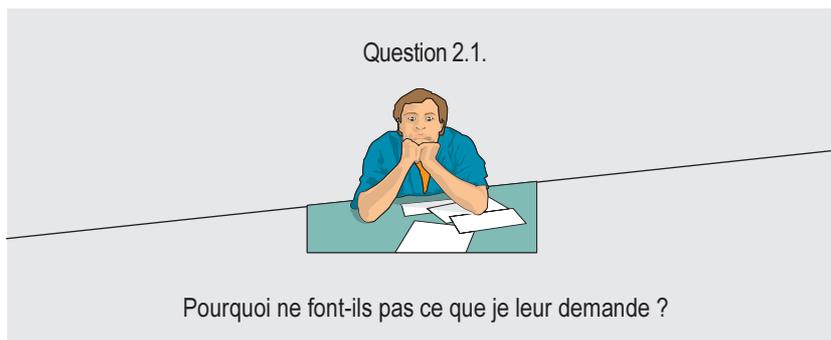
Le responsable énergie joue souvent un rôle d'aide à la décision. Il ne décide pas tout lui-même. Il doit souvent faire face à des décisions qui ne sont pas toujours «cohérentes». Les décisions sont prises sur base de critères multiples. **Influencer ces décisions en exerçant un «pouvoir stratégique» fait partie de la fonction de Responsable Energie.** «**Le pouvoir stratégique**» est fait d'expertise, de charisme et d'une utilisation judicieuse de ses ressources. Ce type d'influence sera rarement évidente, et ceci d'autant plus que la gestion de l'énergie est un but de système.

2. AVEC DES COLLABORATEURS

*Pour agir,
voir partie II,
situations 1.4 et 4.*



**«Ils ne font pas ce que
je demande.
Pourquoi ?»**



Des collaborateurs ne feront pas ce que vous leur demandez parce que :

- la tâche leur apparaît sans intérêt, ils ne savent pas très bien pourquoi on leur demande une tâche, ce que vous leur demandez leur apparaît impossible à réaliser par manque de temps par exemple ... (voir question 1.1.) ;
- d'autres objectifs leur paraissent plus importants (voir question 1.3.) ;
- ils ont développé un « pouvoir stratégique » tel qu'ils peuvent se permettre de ne pas faire ce qu'on leur demande (voir question 1.3.) ;
- vous n'avez pas auprès d'eux une crédibilité suffisante pour qu'ils fassent ce que vous leur demandez ;
- dans votre équipe, il ne règne pas une très bonne ambiance, le manque d'écoute est manifeste, la communication est mauvaise, il y a des tensions ;
- le travail en équipe est rare, les personnes se concertent peu pour leur travail ;
- les personnes n'ont pas été associées à la décision et ce que vous leur demandez leur apparaît comme « venant des hautes sphères » et beaucoup trop éloigné de la réalité quotidienne.

L'un ou l'autre de ces éléments font partie de votre quotidien ou peut-être même tous ensemble... Vous avez alors de grandes chances de ne pas vous faire entendre.

Plus les personnes sont associées tôt et en groupe aux décisions, plus la mise en oeuvre de la décision est aisée.

C'est la règle à retenir. Elle **est fort simple mais son application pose beaucoup de problèmes** : la gestion participative fait rarement partie de la culture de nos organisations, le phénomène de manipulation est très souvent craint dans la gestion participative et de plus, elle est parfois mise en oeuvre si maladroitement que beaucoup de personnes n'ont, jusqu'à présent, exploré que ses effets négatifs. Enfin, la gestion participative démotive aussi certaines personnes qui trouvent ce processus trop long par rapport aux bénéfices qu'elles pensent en retirer.

*Pour agir,
voir partie II,
situation 3.4.*

Question 2.2.



Pourquoi mes collaborateurs ne sont-ils pas d'accord avec moi à propos de l'URE ?
C'est quand même moi le Responsable Energie !

**«Ils ne sont pas
d'accord avec moi.
Pourquoi ?»**

Pour explorer cette question, il est utile de se rappeler qu'en matière de communication humaine, **«LA CARTE N'EST PAS LE TERRITOIRE»**.

Pour expliquer cette phrase, nous allons prendre une image. Le territoire de la Belgique peut être REPRESENTÉ par beaucoup de cartes différentes : carte des routes, carte des cours d'eau, carte IGN, carte du relief... Toutes les cartes sont justes : la même réalité est représentée de plusieurs façons différentes sans qu'on puisse dire qu'une des cartes est meilleure qu'une autre EN SOI. Toutefois, chacune d'entre elles est plus appropriée pour atteindre un objectif particulier : se déplacer en voiture, en bateau, se balader dans la nature ...

La communication humaine fonctionne à peu près de la même façon. Quand nous expliquons notre manière de voir les choses à quelqu'un, nous utilisons notre carte du monde qui nous permet (croyons-nous) d'atteindre un objectif. **Notre interlocuteur n'a pas nécessairement la même carte et pas non plus le même objectif, il ne comprendra peut-être pas très bien ce que nous lui voulons. Il nous trouvera certainement très «illogique», voire même borné !** C'est un peu comme si on utilisait une carte IGN de la région de Chastres pour aller de Anvers à Arlon !

Si vous voulez comprendre la logique de quelqu'un d'autre, il faut avant tout se dire que cette logique en est une, même si ce n'est pas la vôtre et même si vous la condamnez.

Votre jugement de valeur ne retire pas le caractère logique au raisonnement ou un comportement de l'autre, même si votre propre raisonnement est également logique.

*Pour agir,
voir partie II,
situations 2.1. à 2.3.
et 3.1. à 3.5.*



«Ils disent qu'on a toujours fait ainsi. Pourquoi ?»

Question 2.3.



Ils disent qu'on a toujours fait ainsi et que cela a toujours donné de bons résultats. Pourquoi n'y-a-t-il pas moyen de leur faire entendre raison ?

Nos comportements sont habituels, cela veut dire qu'ils se déroulent souvent automatiquement sans que nous ayons besoin de réfléchir (sauf quand nous les apprenons). Et nos habitudes sont résistantes au changement.

Exemple

Manger avec des couverts est une (bonne !) habitude pour un adulte. Pour un enfant de deux ans, c'est un exploit et il lui faut toute une période d'adaptation pour apprendre à le faire. Une fois que l'habitude est prise de manger avec des couverts, on a bien de la peine souvent à manger avec les doigts dans ces pays où la bonne habitude est de manger dans le même plat avec tout le monde ! Et pourtant, d'un certain point de vue, c'est tellement plus simple de manger avec ses doigts.

Nos habitudes sont donc :

- **appries :**
les habitudes ne font pas partie de notre patrimoine génétique ! C'est une habitude de venir travailler en chemisier en hiver, mais ce n'est pas irréversible !
- **persistantes :**
une fois installée, une habitude nous simplifie la vie, c'est en tous cas l'objectif que nous poursuivons en l'acquérant : quand nous faisons quelque chose par habitude, nous n'avons plus besoin de nous encombrer l'esprit avec l'élaboration de nouvelles procédures ou de nouveaux apprentissages. Parce qu'elles ont pour fonction de nous simplifier la vie, les habitudes sont résistantes aux changements.
- **générales :**
une fois prise, l'habitude a tendance à se généraliser et à justifier notre point de vue. Quand on a eu trop chaud dans les bureaux pendant des années, on supporte mal les variations de température et on invoque l'habitude de la chaleur constante pour garantir sa santé et la qualité de son travail.

*Pour agir,
voir Partie II,
situations 1.1. à 1.4.
et 3.4.*

En fait, rien n'est plus efficace qu'une habitude ! Mais les gens ne montrent pas plus de mauvaise volonté pour l'URE que pour d'autres changements qui leur sont demandés. Ils sont enfermés dans ces habitudes qui ne changeront que si on leur laisse le temps d'en apprendre d'autres et si une information appropriée, bien organisée et crédible circule à propos de ce qu'il est important de changer, pourquoi il faut le faire et comment on peut y parvenir.

Question 2.4.



Pourquoi ne peut-on pas travailler ensemble ? Le service «économie d'énergie» et le service des travaux ont pourtant des objectifs communs.

«Il est si difficile de collaborer entre services ... Pourquoi ?»

On peut répondre à cette question de deux manières différentes et parfois complémentaires.

1. Il est clair que le «service économie d'énergie» et le «service travaux» peuvent avoir des points communs et bien des objectifs convergents. Il est évident aussi qu'ils sont effectivement interdépendants. Il est évident enfin que c'est plus efficace quand les deux se mettent à collaborer. Mais quand deux services, à l'intérieur d'une même organisation, poursuivent des buts d'ordre différent (buts de mission et buts de système, voir question 1.3.), ils sont parfois en conflit.
2. Dans chaque institution, vous avez aussi un «esprit maison». C'est ce qu'on appelle souvent **«la culture de l'institution»**. Ce concept de culture d'entreprise désigne le système de valeurs, de normes, des modes de penser, l'ensemble des règles que l'on observe sans trop pouvoir les dire. **Plus ou moins partagé par les membres**, il sous-tend les manières d'organiser le travail, d'envisager les collaborations, le rôle de la hiérarchie, de l'institution ...

Comme la culture d'un peuple, **la culture d'une institution est très résistante aux changements**. Elle évolue très lentement, en fonction des circonstances extérieures et de l'évolution des mentalités à l'intérieur. **Mais il faut aussi un acteur au moins qui porte ces changements**. Les changements rapides ou importants surviennent le plus souvent après des bouleversements de l'organisation (reprise, fusion, décentralisation, réorientation ...).

La prise en compte de cet aspect de la culture est crucial pour réussir un projet URE. Par exemple, beaucoup de projets généreux ou rentables n'ont pu dépasser le stade de la conception parce qu'ils ne prenaient pas en considération les lenteurs et pesanteurs des valeurs qui imprègnent toute organisation.

C'est souvent le manque d'interaction entre les personnes de différents services qui accentue les conflits. Dans ce cas, on confond souvent problème et personne et les deux obstacles évoqués ci-dessous paraissent insurmontables.

*Pour agir,
voir partie II,
situation 4.*



3. AVEC DES UTILISATEURS

*«L'URE ? Ils s'en
moquent !
Pourquoi ?»*

Question 3.1.



L'URE, ce n'est pas leur boulot, ce n'est donc pas leur problème. Pourquoi les gens ne se motivent-ils pas pour des choses aussi importantes que l'URE ?

Quand on ne se sent pas concerné par un problème, on ne se motive pas non plus pour le résoudre.

L'URE est un but de système, nous l'avons vu (question 1.3). Il ne fait pas partie des préoccupations professionnelles de beaucoup d'acteurs à l'intérieur d'une institution. Ces acteurs ne recherchent donc pas des informations qu'ils considèrent comme peu utiles. De plus, personne ne pense non plus à leur fournir ces informations.

Il faut bien admettre que l'énergie n'est devenue une préoccupation qu'à partir du moment où son prix a augmenté considérablement. Cette préoccupation, générale dans les années 70, s'est beaucoup altérée à partir de 1985.

Si l'URE continue à rester une préoccupation à la maison, ce n'est pas la même chose au travail. Chez soi, on connaît le montant des factures, on les paie soi-même, les gratifications sont immédiates si l'on consomme moins. De plus, on peut parfois se sentir concerné par des comportements éco-civiques parce qu'on maîtrise l'ensemble du processus de l'utilisation de l'énergie.

Il en va tout autrement dans les institutions publiques. Les modalités pratiques d'utilisation des appareils échappent souvent à l'utilisateur. **Il ne contrôle pas grand chose** : la température lui est souvent imposée. Quand il peut modifier les températures lui-même, sa marge de manoeuvre est souvent restreinte ...

Les utilisateurs ont aussi rarement de l'**information sur les résultats obtenus** après une campagne de sensibilisation aux économies d'énergie. Ils ne se rendent pas compte de ce que **coûtent les gaspillages** : le plus souvent, ils ne voient jamais les factures.

Et pour les personnes qui sont chargées de la comptabilité, elles paient des montants fixes tous les mois ou tous les deux mois et c'est seulement en fin d'année qu'arrive un réajustement annuel qui conditionnera le montant des factures suivantes.

On ne paie donc pas au-fur-et-à-mesure des consommations.

Souvent, on pense aussi que ce sont les investissements techniques (onéreux, ceux-là) qui permettront de faire chuter le prix des factures, bien plus que des comportements raisonnables.

Et enfin, l'énergie est considérée comme indispensable, une dépense à laquelle on n'échappe pas.

Difficile de développer une vue globale dans ce contexte, d'autant que le montant des factures d'énergie est parfois bien moins élevé que celui d'autres dépenses.

*Pour agir,
voir partie II,
situation 3.4.*

Question 3.2.



Ils en ont marre qu'on leur parle d'URE. On ne peut plus rien leur demander.

**«Ils sont démotivés.
Pourquoi ?»**

Plusieurs explications sont possibles pour ce type de problème.

- L'URE n'a pas de sens pour les personnes à qui vous demandez de modifier des comportements (voir question 1.1.). Ou plus probablement, d'autres choses ont bien plus de sens.
- Ils ne sont pas suffisamment associés ou ils ont été mal associés aux décisions et ils sont donc **peu motivés**. En effet, les êtres humains sont surtout motivés par des objectifs qu'ils se fixent eux-mêmes ou s'ils parviennent à définir eux-mêmes comment atteindre des objectifs qu'on leur impose.
- Même associées au projet, certaines personnes ne percevront pas en quoi ce projet leur permet d'atteindre d'autres objectifs importants pour elles. Le responsable éligible aura alors l'impression qu'il ne «peut rien leur demander».
- La lenteur, la lourdeur, l'inertie, les conflits liés à la participation des acteurs à un projet URE (ou tout autre projet d'ailleurs) ont le don de démotiver ces personnes qui pensent que l'efficacité immédiate est à rechercher. Sans se rendre compte que d'autres procédures plus «expéditives» sont loin d'être aussi efficaces que dans leurs pensées, elles se démotivent en mettant en avant «tout ce temps perdu en discussion stérile».
- Mais il se pourrait aussi que ce comportement ne soit rien d'autre que l'expression d'une **«résistance au changement»** que la plupart des individus adoptent assez spontanément, surtout lorsque le changement demandé est nouveau, qu'ils n'ont pas encore eu le temps de s'habituer ou d'expérimenter les **conséquences réelles** pour eux du changement demandé. C'est l'expression de l'adage «il vaut mieux prévenir que guérir !». On fait cela notamment pour éviter de rester sans aucun pouvoir dans une situation qui nous est imposée.

*Pour agir,
voir partie II,
situations 1.1. à 1.4.
et 5.*



«Je suis toujours le dernier informé ... Pourquoi ?»

Question 3.3.



Ils ne me disent pas directement ce qui ne va pas. Ils passent par les syndicats ou j'apprends des choses par la bande quand il est trop tard ... Pourquoi ?

Pour répondre à cette question, plusieurs explications sont possibles.

- D'une manière générale, il faut bien admettre que les filières de communication informelles sont bien plus souvent utilisées que les autres. Il est en effet assez fréquent de constater que dans une organisation, c'est radio-couloir qui a le taux d'écoute le plus grand !
- Les **précédentes demandes n'ont pas été suivies d'effets**, pour des raisons qui vous sont ou non imputables. Les utilisateurs essaient donc quelque chose qui leur semble plus efficace.
- Il se pourrait aussi que les **enjeux** (conséquence positive ou négative de ce qu'ils font) soient très importants pour ces utilisateurs. Ils passent par «la bande» parce que c'est plus facile, que ça permet à plus de gens d'être au courant, que c'est une manière de montrer aux décideurs que l'énergie n'est pas une priorité pour eux ...
- Utiliser une filière personnelle pour faire passer une information au lieu de la filière «logique», c'est aussi utiliser son **«pouvoir stratégique»** (voir question 1.3.) Pour atteindre les objectifs qu'ils se fixent, de manière consciente ou inconsciente, les utilisateurs ont recours à des stratégies de communication et de persuasion. Passer «par la bande» peut être une de ces stratégies.
- Le confort au travail (ne pas avoir froid, par exemple) est un objectif personnel qui paraît très important à certaines personnes. Elles attachent donc de l'importance à **garder une maîtrise** sur des éléments de leur environnement en relation avec cet objectif. Choisir sa filière d'information peut dès lors être vu comme une manière de garder la maîtrise sur le «chaud» indispensable ...

*Pour agir,
voir partie II,
situation 4*

Question 3.4.



Ils disent qu'ils sont d'accord mais ils ne changent pas de comportement.
Pourquoi tant de mauvaise foi ?

**«Ils sont d'accord ...
mais rien ne bouge !
Pourquoi ?»**

Les mentalités changent ... petit à petit.

Une information unique, présentée une seule fois, une lettre ou un discours, même bien faits, prenant en compte ce qui est important pour l'interlocuteur, énonçant des raisons très compréhensibles et même valables pour les gens seront souvent insuffisants pour faire changer les mentalités. «S'ils continuent à n'en faire qu'à leur tête», c'est notamment parce que les messages comportant des raisons de changer et des manières de changer n'ont pas été suffisamment renouvelés.

Pour que des personnes intègrent des changements, **il faut que leur environnement soit favorable à ces transformations et à leur persistance.** Ce n'est pas le cas ici. Les personnes n'ont sans doute pas été suffisamment associées aux changements ou elles y ont été mal associées. Elles ont l'impression «qu'on les manipule». Les décisions les concernant n'ont pas été prises en groupe. Il n'existe pas suffisamment de relations personnelles entre les «décideurs» et les personnes impliquées directement par les changements.

Les gens ne changent pas d'habitude s'ils n'ont pas d'information.

Mais avoir été informé ne suffit en général pas, il faut encore que la personne soit réceptive au message et le comprenne. Et comme les gens ne changent, en général, pas de comportement pour rien ou simplement pour vous faire plaisir, il est important de leur **expliquer pourquoi un changement est souhaité et ce qu'ils vont y perdre et y gagner.**

Le «pourquoi» doit avoir une valeur pour eux. Alors le message aura plus de chances d'être accepté «vraiment». De plus, il faut avoir fait l'expérience des conséquences réelles du changement pour se motiver à l'intégrer comme une nouvelle habitude et pour cela il faut nécessairement du temps.

*Pour agir,
voir partie II,
situations 2.1. à 2.3.*



«Ils se comparent avec un plus gaspilleur qu'eux ... pour ne rien faire ! Pourquoi ?»

Question 3.5.



Ils se comparent toujours avec quelqu'un qui est plus gaspilleur qu'eux. C'est très malin parce que comme cela, ils ne doivent pas faire d'effort. Pourquoi les gens ont-ils tant de difficultés à brosse devant leur porte ?

S'il y a d'importants investissements techniques à réaliser, il faut dans la mesure du possible commencer par là. Dans la situation décrite, bien des personnes se démotivent parce qu'elles pensent que leurs efforts devraient être trop importants pour un résultat qu'elles savent dérisoire. Dans ce cas, leur comportement est très compréhensible et il n'est pas nécessaire de l'expliquer autrement. Quand les décisions concernant les investissements techniques ont été prises, on peut commencer aussi à agir parallèlement sur les comportements.

Dans d'autres circonstances, l'origine du comportement décrit peut se trouver chez des personnes qui ne trouvent pas de sens ou n'acceptent aucune des raisons invoquées à acquérir de nouveaux comportements URE. Il nous faut rappeler ici que **les «bonnes raisons» de changer de comportements sont individuelles** et que ce qui a du sens pour quelqu'un n'en a pas nécessairement pour tout le monde. Il est donc possible que trop peu de «pourquoi» aient été diffusés pour acquérir de nouveaux comportements URE. Mais il se peut aussi que le **canal de communication** utilisé pour diffuser ce type d'information ne convienne pas dans la situation particulière. Exemple : des affiches mal placées, parution une seule fois dans un journal interne que peu de personnes lisent ...

La démotivation peut provenir également de l'absence de «retours positifs» qui suivront les efforts demandés. «De toute façon, ce n'est pas mon portefeuille qui paye» entend-on souvent dire ! Le management moderne tend à fractionner les pouvoirs de décision, à responsabiliser les acteurs dans leur gestion, à décentraliser les budgets de fonctionnement : c'est le directeur de l'école communale qui doit gérer son budget chauffage (comme il gère celui de sa propre maison). Ainsi, toute économie lui sera directement ristournée pour améliorer son budget de fonctionnement.

*Pour agir,
voir Partie II,
situations 3.1. à 3.5.*

Résister au changement est normal pour des personnes qui n'ont pas eu grand chose à dire dans les modifications qu'elles sont tout à coup obligées d'accepter. On peut certes le déplorer ; toutefois, c'est une conséquence non voulue d'une situation et il vaut mieux ne pas l'imputer à la mauvaise volonté des acteurs. De toute façon, juger en accusant les gens est peu efficace; on ne peut bâtir sur une telle base.

Question 3.6.



Ils vandalisent l'installation. Tout était pourtant bien pensé. Ils n'avaient besoin de s'occuper de rien. Les températures étaient bonnes partout. Pourquoi font-ils cela ?

**«Ils vandalisent
l'installation.
Pourquoi ?»**

Le choix du type de régulation n'est pas neutre : il constitue l'interface entre l'installation de chauffage et l'occupant. Celui-ci ne verra sans doute jamais la chaudière de son immeuble de bureau, de son école, ... Par contre, pour modifier ses conditions de confort, il cherchera la vanne, le thermostat sur lesquels il peut agir.

L'automatisation de la régulation consiste à lui retirer cet accès ... Selon les cas, cette mesure peut être adéquate ou non. Elle semble adéquate dans une salle de sports où l'enclenchement des aérothermes peut se faire via une sonde de présence, mais inadéquate dans une bibliothèque dont la gérante est sans doute méticuleuse et pondérée !

Il est préférable souvent de ne pas tout automatiser. D'abord parce que l'automatisation favorise l'apparition du vandalisme, ensuite parce qu'il existe certaines personnes qui baissent le radiateur quand il fait 22° au lieu d'ouvrir la fenêtre ... si elles ont le choix !

La liberté d'un individu dans un groupe est toujours limitée par un autre individu et cette situation engendre ce que certains auteurs ont appelé le «stress social». A l'intérieur d'une organisation, les **contraintes** sont nombreuses et omniprésentes.

Les stressseurs sont constants, quotidiens et souvent on a l'impression qu'on ne peut rien y faire.

Pour minimiser l'impact de ce stress diffus et impalpable sur leur santé, beaucoup d'humains, sans le savoir, tentent de reprendre une maîtrise sur quelque chose dans les situations qu'ils sont amenés à vivre.

Ils mettent ainsi en place des stratégies qui leur permettent de récupérer le sentiment qu'ils peuvent influencer sur les choses et les êtres.

Le fait «d'avoir du pouvoir» sur la situation augmente l'estime de soi et est de nature à prévenir les troubles physiologiques et émotionnels résultant du stress.

Le vandalisme est un comportement permettant de maîtriser une situation qui échappe à l'individu. Comme le fait d'avoir trop froid ou trop chaud est lui-même un stress pour un organisme vivant, il est assez fréquent de voir se développer des comportements aberrants dans des situations où la personne ne peut rien faire d'autre pour elle-même que de vandaliser une vanne.

*Pour agir,
voir partie II,
situations 1.1. à 1.4.*



DEUXIEME PARTIE MOTIVER, COMMENT FAIRE ?

«Qui ne veut pas quelque chose cherche une excuse, qui veut quelque chose cherche un moyen»

Il est tout aussi compliqué et exigeant d'agir de manière raisonnée sur les habitudes que de mener à bien un projet technique. Parfois même, c'est plus difficile, parce que d'un équipement, on peut prévoir avec beaucoup de certitudes le fonctionnement, tandis que les comportements humains sont divers, complexes et peu prévisibles !

L'homme en face de vous n'est pas vous.

Il garde une liberté de pensée et d'action qui ne dépend pas toujours de vous, ni du contexte.

Comme le disait déjà Vauvenargues, «la science des projets consiste à prévenir les difficultés de l'exécution». Il est important de savoir que des difficultés surviendront même si les projets sont bons. La qualité du gestionnaire vient surtout de sa capacité à prendre en compte des difficultés et à les résoudre, et à ne pas se laisser décourager devant les impondérables qui ne manqueront pas de survenir.

Ce sont des pistes possibles d'actions qui seront décrites dans cette deuxième partie du document.

Comme pour la première partie, nous vous proposons une série de situations types parmi lesquelles, nous vous engageons à rechercher celle qui ressemble le plus aux problèmes auxquels vous êtes confrontés. Pour la facilité de la recherche, nous avons groupé ces situations selon 5 axes :

1. Résoudre les problèmes des réunions
2. Convaincre
3. Changer les comportements
4. Déjouer les blocages institutionnels
5. Surmonter son propre découragement

situation 1.1.



La première réunion avec les utilisateurs a été décidée. Comment dois-je m'y prendre pour faire de cette réunion un succès ?

1. RÉSOUDRE LES PROBLÈMES EN RÉUNION

«Une réunion est prévue. Comment la préparer ?»

1. Il faut d'abord distinguer les types de réunions

- **les réunions d'informations descendantes** : vous décidez qu'il faut informer les participants de quelque chose. Par exemple, vous provoquez une réunion pour informer les participants des économies réalisées à ce jour, ou de l'état catastrophique de la consommation électrique ... Ces réunions donnent de meilleurs résultats si les participants peuvent poser des questions, soumettre des cas ... et que l'information leur parvient au travers d'une interaction. Les longs monologues intéressent très peu de monde !
- **les réunions d'informations ascendantes** : il s'agit de faire monter l'information du groupe. Bien souvent, le but de ces réunions est « d'éclairer la décision » de celui qui devra la prendre. Par exemple, vous souhaitez récolter de l'information à propos des actions à mener dans un service et au lieu de décider vous-même des actions à entreprendre, vous laissez le groupe vous faire des propositions. Ce type de réunion est intéressante si les personnes savent par la suite comment vous avez tenu compte de leurs avis. Elles sont inefficaces si les personnes ne peuvent pas se retrouver dans les décisions qui ont été prises suite à la réunion ;
- **les réunions de prise de décision** : c'est une réunion plus complexe que les deux précédentes. Vous y retrouvez nécessairement un échange d'informations. Le but de la réunion est de prendre une décision. Par exemple : décider ensemble des mesures à prendre pour diminuer la consommation électrique dans la cuisine.

Plusieurs types de réunion peuvent se retrouver dans une seule séance. Le conducteur doit alors être très attentif à distinguer les différents moments de la réunion et à adapter son comportement en conséquence.

2. Il faut ensuite savoir quelles attitudes développer en fonction du type de réunion

Distinguons deux concepts importants avant de continuer.

Le contenu d'une réunion désigne ce dont on doit discuter, la tâche à réaliser.

La procédure désigne la méthode de travail : comment le groupe va s'y prendre pour parvenir à réaliser la tâche.



Dans les réunions **d'information ascendante**, le conducteur doit être **directif sur la procédure et non directif sur le contenu**.

S'il s'agit d'une réunion **d'information descendante**, le conducteur doit être **directif sur le contenu et sur la procédure**

Dans les réunions de **prise de décision**, le conducteur doit être **directif sur la procédure et selon les cas et les moments, directif ou non directif sur le contenu**.

Dans certains cas, le conducteur est lui-même **négociateur** au même titre que les autres participants. Il devra donc intervenir sur le contenu. Il s'agit de prendre une décision en groupe et le conducteur est partie prenante dans cette décision, sans nécessairement pouvoir influencer davantage la décision que les autres participants;

S'il a un rôle **d'arbitre** à jouer, le conducteur interviendra nécessairement sur le contenu, au moins au moment de la prise de décision. Ce rôle est souvent attendu d'un supérieur hiérarchique qui anime une réunion de prise de décision : il doit trancher.

Par contre, si le conducteur est **médiateur**, il vaut mieux qu'il n'intervienne pas sur le contenu des discussions. Le médiateur aide d'autres personnes à prendre une décision, mais n'est pas impliqué par cette décision.

Un conducteur de réunion est toujours directif sur la procédure quel que soit le cas. Cela ne veut pas dire qu'il doit imposer la procédure de manière autoritaire. Il peut aussi la proposer et la négocier avec le groupe. Toutefois, une fois acceptée par le groupe, c'est le rôle du conducteur de la faire respecter. Une erreur souvent commise en ce qui concerne la procédure est de ne pas l'énoncer clairement en début de réunion ou d'en énoncer une incomplète.

T énoncer clairement le **temps** approximatif que va durer la réunion

R énoncer explicitement les **rôles** attendus des participants et le rôle que va jouer le conducteur

O énoncer les **objectifs**, le contexte, l'ordre du jour de la réunion

P imposer, proposer ou négocier une **procédure**

3. Un moyen mnémotechnique permettra de retenir ce qu'il faut absolument dire en début de réunion

Retenez qu'un conducteur a vraiment TROP de choses à faire en début de réunion (voir ci-contre).

4. Quelques informations complémentaires

- Se servir d'un tableau est intéressant pour garder à la vue de tous les informations indispensables : les objectifs par exemple, ou la procédure.
- Un conducteur qui sait écouter est plus efficace que celui qui pense que c'est à lui à parler tout le temps.
- Le conducteur peut énoncer les règles de fonctionnement en début de réunion (elles font souvent partie de la procédure) : chacun parle à son tour, on n'interrompt pas un interlocuteur, chacun a le droit de s'exprimer et d'être entendu, quand une décision est prise, il vaut mieux ne pas y revenir.
- Le conducteur fait souvent des synthèses des débats ou de l'état d'avancement du travail.
- Suggérer des pauses est souvent le bienvenu (5 à 10 minutes toutes les heures), par exemple via la distribution d'une tasse de café.

5. Un exemple pour terminer

Il s'agit d'animer une réunion en deux parties : «faire descendre» de l'information à propos des consommations, «faire monter» de l'information à propos des actions à réaliser pour consommer moins.

Il est préférable d'avoir prévenu les participants pour qu'ils puissent préparer la réunion.

La réunion pourrait commencer en diffusant ce genre d'information :

«Je dois élaborer un plan d'économie d'énergie dans les différents services. J'ai décidé d'élaborer ce plan avec les personnes concernées pour ne pas planer dans mes nuages de responsable énergie et pouvoir faire des propositions réalistes (**contexte**). Je vous ai demandé de venir à cette réunion pour que nous puissions échanger de l'information à propos de l'URE (**objectif**). Je vous donnerai les chiffres des consommations par type d'énergie et par activités ..., je vous expliquerai ce qu'est la pointe quart horaire ... et je vous demanderai comment, à votre avis, nous allons pouvoir faire diminuer les factures de l'énergie(**rôles**). Nous avons une heure à peu près (**temps**). Voici comment je suggère de nous y prendre. Dans un premier temps, je vous montrerai quelques transparents que je commenterai avec les consommations. Dans un deuxième temps, je voudrais récolter tous les griefs, si vous en avez, à propos de la gestion de l'énergie chez nous. Ensuite, j'écouterai vos propositions de solutions tant pour tenir compte de ce que vous viendrez de dire que des impératifs qui sont les miens, c'est-à-dire faire diminuer la facture (**procédure**). Nous ne prendrons pas de décision aujourd'hui. Je vais prendre note de tout ce que vous me dites ainsi je pourrai réfléchir à ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas (**rôle**).»

Recueillir toutes les informations sans juger les personnes est important pour la réussite d'une réunion. Il ne faut pas être d'accord avec tout pour écouter. Chaque participant a le droit d'avoir ses idées, même si d'autres ont des avis différents.

Après la réunion, il faut montrer aux personnes comment il a été tenu compte de leurs avis ; il faut aussi garder des relations avec les membres du groupe, même si c'est parfois difficile ...



«Tout le monde parle en même temps. Que faire ?»

situation 1.2



«Tout le monde parle en même temps, on en profite pour régler des vieux comptes. Comment faire pour ramener ce petit monde au sujet du jour ?»

L'objet de la communication, **c'est d'élaborer un langage commun à partir de visions différentes**. Exiger, dans une situation de conflit, un langage commun au départ, c'est faire le chemin à l'envers. **Quand le langage est devenu commun, le conflit est résolu.**

Les quelques règles suivantes vous permettront de **faire diminuer des tensions**.

- Il faut écrire le sujet, l'objectif de la réunion, de telle sorte qu'il soit visible pour tout le monde et qu'il le reste pendant la durée de la réunion.
- Quand les débats s'enlisent, il est important de rappeler l'objectif de la réunion ; il faut parfois faire cela de manière très redondante.
- Le conducteur doit pouvoir revenir à la procédure énoncée au début pour faire avancer les discussions : intervenir aussi sur le contenu fait parfois bien plus de tort que de bien.
- Accepter que les participants aient besoin de se défouler un peu et ensuite faire revenir à l'objectif de la réunion en rappelant le temps, les objectifs et en faisant une synthèse de ce qui a déjà été réalisé.
- Interpeller les personnes qui « parlent d'autre chose » en leur demandant de revenir au sujet de la réunion.
- Faire une pause et rappeler ensuite l'objectif précis. A la ronde, demander qu'on s'y tienne.
- Dire que l'heure passe et annoncer les conséquences si la réunion n'aboutit pas.
- Rappeler le but, souligner ce qui a déjà été réalisé, synthétiser ce qui reste à faire, fixer des étapes pour le reste du travail.
- Quand un avis ne peut pas être pris en considération tout de suite, dire quand il le sera (dans une autre réunion, dans un rapport ou plus tard dans la réunion ...).
- Les réunions trop longues sont aussi celles où les participants ont le plus de mal à se concentrer. Ils font donc autre chose. Les réunions de plus de deux heures d'affilée ne sont pas recommandables.

Un conflit est un problème quand il n'est pas géré et qu'il ne sert pas de moteur à l'élaboration d'une **solution créative**. Voir le conflit comme source de création permet de lui redonner une signification motivante. Mais un conflit reste **éprouvant**, même quand on devient conscient de ce qu'il permet d'atteindre s'il est bien géré.

situation 1.3.



Personne ne parle. Ou tout le monde parle, mais en aparté. Je n'ai pas d'informations. Ils sont tous de mauvaise volonté. Je ne sais plus comment faire pour leur faire plaisir. Ils n'en ont vraiment rien à faire de l'URE.

**«Tout le monde se tait.
Que faire ?»**

«Celui qui parle abondamment s'empêche de répondre aux questions que certains lui poseraient probablement si justement il parlait moins» (Noyé)

- Il ne faut pas interrompre trop vite les silences, ni systématiquement tous les apartés. Parfois, c'est la difficulté du conducteur à les vivre qui fait le problème. Il est plus sage d'attendre 30 secondes avant d'agir.
- Rendre explicite ce qui se passe plutôt que d'essayer de «faire la police du groupe». Vous avez l'impression que personne n'est intéressé par ce que vous proposez, c'est ceci qu'il faut dire.
- Essayer de savoir pourquoi les participants se taisent ou parlent dans leur coin.
- Ecouter les explications sans juger les personnes et considérer qu'elles sont de toutes façons valides, au moins pour les personnes qui les énoncent.
- Quand c'est possible, tenir compte du problème évoqué est évidemment la meilleure solution. Si ce n'est pas possible, faites vous le porte-parole du problème évoqué auprès de la personne habilitée à le résoudre et dites-le aux participants. Si vraiment, il n'y a rien à faire, reparlez de l'URE, du sens que l'on peut mettre à s'en occuper quand même.

**«C'est la bagarre !
Comment gérer les
conflits ?»**

situation 1.4.



C'est le conflit ouvert ! Tout le monde est sûr d'avoir raison. Il n'y a plus moyen de voir les choses sereinement. Je n'aurais pas dû les consulter. C'est encore plus difficile comme ça et ça ne sert à rien. Qu'est-ce que je fais maintenant ?

Un conflit, c'est un problème à résoudre, pas une guerre à éviter, à perdre ou à gagner.

- Les conflits sont le résultat d'intérêts opposés entre des personnes, mais aussi très souvent, ils sont aggravés par un **manque d'écoute** entre les protagonistes. Apprendre à mieux écouter, à reformuler les points de vue divergents nous amène dans un certain nombre de cas à nous demander où a bien pu passer le problème.
- En réunion, le conducteur doit être **directif sur la procédure** pour maintenir le cap vers l'atteinte d'objectifs communs.
- Il faut penser à rappeler l'**objectif** de la réunion chaque fois que c'est nécessaire.
- En cas de perturbations, on peut **rendre explicite la situation** : énoncer avec des mots ce qui est en train de se passer en termes de relations entre les participants et où on en est dans le conflit. On peut ajouter que l'enlisement actuel est défavorable à une résolution intéressante du conflit et proposer de passer à l'élaboration de solutions alternatives.
- On peut **rendre visibles** les différents avis qui ont été émis, les arguments et surtout **les solutions** alternatives que les groupes produisent souvent dans les situations de conflit. Il est plus facile de choisir une solution aménagée en tenant compte des différentes propositions émanant d'un groupe en conflit que de faire choisir un groupe entre deux propositions antagonistes (les positions).
- Parmi tous ces gens en conflit, chacun possède une partie de la vérité. Un conducteur efficace tente dans ce cas de **faire une synthèse** des différents arguments et intérêts défendus par les protagonistes. Il évite de redire les positions sur lesquelles les gens s'opposent.
- On peut aussi proposer **une pause** «pour que chacun puisse reprendre son sang froid».

- **En dehors des réunions**, mener des conversations individuelles avec les participants pour les informer dans un contexte non conflictuel.
- Enfin, les êtres humains ne négocient pas quand ils ne sont pas placés dans une situation favorable pour le faire. Le tableau ci-dessous explique ce que font les acteurs dans les situations décrites.

		STRUCTURE DES OBJECTIFS		
		divergence	convergence limitée	convergence
EQUILIBRE DU POUVOIR	+	imposition	pression	persuasion (information)
	±	confrontation	négociation	coopération
	-	contestation	revendication	demande (information)

+ = le rapport de force est favorable

- = le rapport de force est défavorable

± = le rapport de force est plus ou moins en équilibre

Quand on souhaite que des personnes négocient des solutions plutôt que se battre à coup d'arguments et d'attaques, il est important de les placer dans une situation où elles peuvent percevoir une convergence limitée dans les objectifs poursuivis **ET** qu'elles puissent effectivement avoir le sentiment que le pouvoir est en équilibre, c'est-à-dire que chaque acteur a une possibilité réelle de faire valoir son opinion. La négociation ne se met en place que dans une situation démocratique : le rapport de force doit être assez équilibré.



2. CONVAINCRE

*«Comment convaincre
mon supérieur
hiérarchique ?»*

situation 2.1.



Mon supérieur hiérarchique accepte de me rencontrer sur mon projet URE, mais chez nous, les décisions sont politiques. On fait ce qui est « visible » et on oublie le reste, le long terme. Comment me faire entendre quand même ?

*«Toute profession s'estime dans son cœur
Traite les autres d'ignorantes
Les qualifie d'impertinentes
Et semblables discours qui ne vous coûtent rien»*

La Fontaine

Si les décisions sont « politiques », il faut préparer des arguments politiques au projet défendu par le responsable énergie.

Convaincre, c'est s'appuyer sur ce qui est vrai pour l'interlocuteur afin de lui présenter un projet dans un langage qui lui convient.

Quelques conseils pour rendre un message plus persuasif

- Faire parvenir à l'interlocuteur le message de plusieurs manières différentes : en parler dans le couloir, envoyer un écrit, en parler à un intermédiaire qui transmettra ...
- Utiliser des arguments « simples », c'est-à-dire compréhensibles pour celui qui reçoit le message.
- La compréhension d'un message est plus grande quand la conclusion est mentionnée de façon explicite, quand elle est bien structurée et quand elle est présentée avant les arguments qui la supportent.
- La crédibilité de l'émetteur a beaucoup d'importance pour l'acceptation d'un message. Le responsable énergie a donc intérêt, quand il le peut, à fournir des informations sur des résultats intéressants qu'il a obtenu avant le présent projet, à faire valoir sa formation ou la qualité des personnes qui l'ont donnée ...

Il est parfois plus efficace de convaincre un « conseiller » plutôt qu'un décideur. Ce dernier entérine d'ailleurs souvent des propositions qui lui sont faites par ses conseillers.

situation 2.2.



On fait les choses en dépit du bon sens. On remplace le brûleur sur une chaudière qui perce ! Comment m'y prendre pour avoir de meilleures informations et pour que les décideurs écoutent mon avis ?

«On ne tient pas compte de mon avis. Que faire ?»

Dans ce cas, il est primordial de multiplier les relations formelles et informelles surtout avec les décideurs et avec les opérateurs.

Par «décideurs», il faut entendre autant ceux qui signent les décisions que ceux qui influencent les premiers et/ou ceux qui sont en contact avec eux.

En ce qui concerne les opérateurs, il est important de s'intéresser sincèrement à ce qu'ils font, à leurs difficultés, à leurs visions des problèmes : parce qu'ils sont directement en lien avec la réalité pratique, les informations qu'ils détiennent sont souvent intéressantes.

situation 2.3.



Mon supérieur, il n'est pas vraiment hostile. Il est plutôt indifférent. Pour lui, si les gens ne se plaignent pas, c'est que tout va bien. Je voudrais pourtant le convaincre qu'il y a des choses à faire pour économiser l'énergie.

«Les économies d'énergie laissent tout le monde indifférent. Que faire ?»

Le convaincre, c'est difficile.

Par contre, vos projets auront plus de chances de passer s'il y a une plainte ou si vous êtes soutenu par quelques personnes qui font savoir soit l'intérêt de votre travail, soit la nécessité de votre intervention.

Tenter d'avoir de bonnes relations avec les collaborateurs et les utilisateurs pour avoir au moins le soutien du groupe est toujours utile.

Multiplier les relations avec les personnes qui sont directement touchées par le travail et informer ces personnes des projets et des résultats obtenus peut se révéler fort utile aussi.

C'est la capacité du responsable énergie à continuer à élaborer des projets et à les suivre qui va lui permettre d'atteindre ses objectifs et pas le fait qu'il compte sur une motivation venant d'un supérieur hiérarchique.



3. CHANGER LES COMPORTEMENTS

«Les améliorations techniques se font lentement. Comment y associer les utilisateurs ?»

Situation 3.1



On a fait un audit sérieux. Les améliorations techniques se font au-fur-et-à-mesure des possibilités budgétaires. Comment fait-on pour associer les utilisateurs aux efforts consentis ?

A ce stade du travail, il est important d'associer les utilisateurs à un projet particulier. Les consulter pour des problèmes les concernant directement (les températures souhaitables, les heures, ...) Il faut leur donner la possibilité d'être écouté, de faire des suggestions, de formuler des propositions pour résoudre les problèmes qui ne vont pas manquer de se poser.

Voici, à titre indicatif, une procédure possible :

- **informer** les utilisateurs de ce qui a été réalisé en matière d'URE et ce qui est en cours ;
- **multiplier les relations** avec les utilisateurs pour connaître la situation et les comportements des utilisateurs ;
- **afficher** des informations contenant de bonnes **raisons** de faire de l'URE ;
- proposer une **réunion d'information et de discussion** sur une action à mener pour diminuer la consommation énergétique ;
- **décider avec les utilisateurs** des modalités d'une action à mener pour faire changer les comportements ;
- appliquer les décisions prises ;
- réunir les personnes à nouveau quand des **résultats** peuvent être diffusés à propos de l'action ...

*Voir aussi situation
3.4 :
Comment organiser
une campagne de
sensibilisation*

Situation 3.2.



Moi, je ne peux pas obliger les gens à éteindre la lumière quand ils quittent une pièce.
Alors comment faire ?

«Les lumières restent allumées. Que faire ?»

1. Diffuser des «pourquoi» : il existe des affiches qui donnent de bonnes raisons d'économiser l'énergie.
2. Diffuser parallèlement des «comment» : créer des petites affiches humoristiques, les placer près des interrupteurs, rappelant qu'il faut éteindre en partant. Pour qu'elles continuent à être lues, il faut les remplacer de temps en temps.
3. Favoriser les relations personnelles avec les utilisateurs et parler avec eux de ce qui devrait être fait tant par le responsable énergie que par les utilisateurs pour faire diminuer la consommation énergétique.

*Voir aussi situation 3.4 :
Comment organiser une campagne de sensibilisation*

Situation 3.3.



Et quand les gens sont convaincus que l'URE va à l'encontre de leur confort, comment faire pour qu'ils ne vandalisent pas mes installations ?

«Les gens ont peur qu'on nuise à leur confort. Que faire ?»

Les mentalités changent **PETIT A PETIT**.

Inutile d'attendre de grands bouleversements : les gens ont autre chose à faire.

En plus de diffuser des «pourquoi» et des «comment» économiser l'énergie, il faut idéalement que les personnes puissent faire plusieurs fois l'expérience que confort et URE ne sont pas nécessairement antagonistes.

Faites-leur part d'expériences réalisées ailleurs et de ce qui a été fait chez eux sans nuire à leur confort.

Vous pouvez aussi rappeler de manière redondante que confort et gaspillage, ce n'est pas la même chose.

*Voir aussi situation 3.4 :
Comment organiser une campagne de sensibilisation*



«Comment organiser une campagne de sensibilisation ?»

situation 3.4.



On a fait ce qu'on pouvait avec le budget disponible. On ne peut pas automatiser plus. Il faudrait mener une campagne de sensibilisation à l'URE pour tout le personnel. Comment faire ?

Organiser une campagne de sensibilisation interne est un travail de longue haleine qui nécessite un investissement en temps et en informations considérable. Parfois, il est plus intéressant de se concentrer sur un service seulement (voir situation 3.1.). Mais parfois, une action de grande envergure vous paraîtra plus appropriée.

Toucher tout le monde, tout de suite, c'est impossible. Alors, il faut compter sur la conscientisation d'un petit nombre au début, puis sur un probable effet d'entraînement, puis sur un retour en arrière parce qu'une urgence est venue contrecarrer vos projets, sur un redémarrage lent et progressif, sur des résistances au changement logiquement incompréhensible, sur des comportements qui finissent par s'adapter, mais après combien de temps ...

A propos, vous êtes-vous déjà fait la réflexion que Coca-Cola fait toujours de la publicité ?

Nous vous proposons une procédure en 6 phases que vous adapterez bien entendu en fonction des situations que vous rencontrerez chez vous.

Et souvenez-vous de cette parole de Rivarol : « Il faut attaquer l'opinion avec ses armes. On ne tire pas de coups de fusil aux idées ! ».

1ère phase : phase d'information

- 1. Phase d'information
- 2. Construction du projet de sensibilisation
- 3. Construction des outils
- 4. Mise en oeuvre
- 5. Evaluation
- 6. Assurer la persistance des nouvelles habitudes

1. S'informer

.....

- Savoir ce que veut dire URE pour les différents acteurs (décideurs, utilisateurs, collaborateurs).
- Connaître les problèmes de chauffage ou d'éclairage comme les voient les autres personnes : ceci est très important pour pouvoir remédier aux problèmes manifestes avant d'entamer (ou parallèlement à) une campagne de sensibilisation.
- Après d'autres responsables énergie, récolter des informations sur la façon dont ils envisagent une campagne, quelles sont leurs expériences, où on peut trouver des affiches, des slogans ...
- S'inscrire à un cycle de formation pour renforcer ses propres compétences techniques.



- Le maître mot : ECOUTER.
- Considérer que toutes les représentations peuvent être utiles. Si vous désirez que quelqu'un change d'avis, il vous faut d'abord savoir de quoi est fait son avis.

2. Informer

.....

- vos collaborateurs à propos de votre projet,
- d'autres acteurs que vous souhaiteriez associer dès les phases de réflexions (par exemple, dans une école, les professeurs et les élèves s'il s'agit d'un concours d'affiches et de l'insertion de l'URE dans un cours ou une leçon),
- les décideurs pour obtenir leur accord et leur soutien sur votre projet.

L'information des autres et votre propre information sont deux processus fortement imbriqués. Assumer les deux processus en même temps permet au responsable énergie d'associer plus vite les différents acteurs à ses projets URE.

2ème phase : construction du projet de sensibilisation

Trois questions à vous poser :

- Que faire ?
 - Pour qui ?
 - Comment ?

1. Que faire ?

.....

- des conférences,
- des réunions d'informations,
- des lettres-circulaires,
- des affiches,
- des activités de loisirs,
- des articles dans le journal d'entreprise,
- une permanence à votre bureau,
- un questionnaire/une enquête,
- un séminaire, une action de formation,
- un concours, un parrainage,
- une soirée, un dîner, une réception,
- une séance «portes ouvertes»,
- un peu de tout ..., mais dans un certain ordre ! Planifier plusieurs actions dans le temps assure une meilleure persistance des nouveaux comportements,
- vous préférez en décider avec les bénéficiaires.



2. Pour qui ?

- tout le monde,
- un groupe cible particulier dans un premier temps et ensuite profiter de l'expérience pour étendre l'action,
- les opérateurs,
- les décideurs,
- quelles personnes relais pouvez-vous dès maintenant associer et conscientiser ?

3. Comment ?

- Avez-vous besoin d'un budget ? Si oui, où allez-vous aller le chercher ? Si vous ne pouvez pas en avoir, comment allez-vous faire ?
- Avec quels partenaires internes ou externes pouvez-vous travailler (Electrabel, le chef sécurité hygiène, la Région wallonne, un expert, un scientifique, ...) ?
- Elaborez un planning indicatif avec un premier jet des actions projetées.

Exemple

à court terme : informer les personnes de la nécessité d'adopter des comportements plus responsables en matière d'URE pendant le premier trimestre dans une école, par exemple en septembre et en octobre. Mettre en oeuvre une action d'affichage. Les affiches sont dessinées par les élèves en novembre. Elles sont reproduites et affichées, par exemple, en janvier. Un deuxième affichage avec d'autres affiches aura lieu un mois plus tard, soit en février. En avril on lance une boîte à suggestions pour pouvoir obtenir des informations qui permettront d'améliorer l'installation pendant l'été. En juin, en fin de période de chauffe, le bilan de l'action est communiqué.

à moyen terme : le suivi apporté la première année : comment informe-t-on les personnes sur les économies réalisées ? Un affichage aux valves, une lettre circulaire, le bouche à oreille, tout cela en même temps ? Qu'est-ce qu'on fait des économies générées ? On restitue une partie aux utilisateurs pour qu'ils achètent du matériel pédagogique, des plantes vertes, ... Mais alors quelle partie et sur base de quoi ? Il faut aussi penser à donner toutes ses informations aux utilisateurs pour favoriser leur motivation.

à long terme : et la deuxième année, et si les acteurs changent, comment renouveler l'opération, sur quels bases, ... ?

- Comment allez-vous savoir que des économies ont été générées ?
 - comparaison mois/ saison / année,
 - la première année,
 - les années suivantes.
- Sur quelles bases pouvez-vous imaginer une « récompense » ?
 - la baisse des consommations,
 - la baisse des factures,
 - un montant forfaitaire quelles que soient les économies réalisées,
 - quelle partie pour les utilisateurs, quelle partie pour le responsable énergie (son salaire par exemple), quelle partie pour qui d'autre,
 - s'il n'est pas possible de redistribuer de l'argent, quelle autre forme peut prendre la « récompense » : un confort accru, une meilleure écoute des problèmes, une prise en compte plus rapide des plaintes, une information de bonne qualité sur les moyens d'économiser aussi à la maison ...

- Dans quelle mesure pouvez-vous responsabiliser à long terme les occupants des bâtiments par une décentralisation budgétaire du poste « en régie » ? Si un système de récompense est choisi, il devra être offert chaque année ...
Par contre, si le budget chauffage est géré par l'utilisateur en parallèle avec son budget de fonctionnement, il sera automatiquement soucieux d'une gestion économe. Par exemple, le directeur du centre sportif est-il intéressé à économiser sur ses consommations pour augmenter son budget « matériel de sport » ?
- La source, c'est-à-dire l'émetteur, a beaucoup d'importance pour assurer une crédibilité à vos messages. La communication interpersonnelle directe est le canal d'influence le plus puissant.
Les communications avec supports (affiches, lettres, ...) permettent d'assurer la persistance de l'information et la répétition des messages. Dans toute campagne de sensibilisation, le responsable énergie s'efforcera donc de maintenir de bonnes relations et d'informer de manière privilégiée les « leaders d'opinion ».
Par exemple : associer le plus tôt possible le délégué syndical s'il a une grande influence et s'il le veut bien; le chef de sécurité et hygiène pour les aspects relatifs à la santé et aux conditions de travail; la ou les secrétaire(s) par qui passent toutes les informations ...

3ème phase : construction des outils

- Il existe déjà des affiches, des autocollants, des slogans ... N'hésitez surtout pas à vous en servir : les bonnes idées sont faites pour être volées (respectez cependant la législation sur les droits d'auteurs quand il y en a) !
- Tentez d'élaborer un logo, un slogan qui sera rappelé le plus souvent possible.
- Quels que soient les supports adoptés, les messages doivent contenir des « pourquoi » et des « comment ». Les « pourquoi » aident à motiver. Les « comment » aident à changer les comportements de manière concrète.
- Les campagnes antitabac ont permis de faire chuter le nombre de fumeurs de manière très importante. « Le tabac nuit gravement à la santé » est un « pourquoi » répété à l'infini. Le « plan de 5 jours », la méthode « point contact » sont des « comment » qui permettent de changer les habitudes.
- Il est important de multiplier les types de messages, les types de supports et les périodes pendant lesquelles les personnes seront soumises aux messages. La répétition est indispensable à la sensibilisation d'un groupe.
- Les outils peuvent aussi être construits en groupe (une classe, un service ...) : ils seront plus efficaces, au moins pour les personnes qui ont participé à leur élaboration.
- Vous pouvez aussi imaginer une « année de la gestion des ressources humaines dans la commune » dans le cadre de l'année européenne de la conservation de la nature, par exemple. Vous organiserez alors une grande conférence inter-services - sommet de la commune - à la fin de l'année avec diffusion des informations sur les actions réalisées, les économies générées, ce qu'on n'a pas consommé, ... et l'impact que cela a pu avoir sur l'environnement.
- Avec une action de ce genre, l'URE est intégrée de manière explicite dans un projet bien plus large, ce qui lui donne, au moins pour certaines personnes, une instrumentalité immédiate.



- Quels supports contiennent quels types d'informations ?

Exemple

Des «pourquoi»

- quelques affiches sur la « planète bleue »,
- une séance d'informations sur les directives européennes en matière d'URE,
- une séance d'information sur les améliorations techniques prévues ou effectuées avec les effets escomptés. Les économies générées et les économies possibles si on peut compter sur des comportements responsables,
- des informations dans le journal d'entreprise sur ce qui se fait en matière d'URE dans l'institution pour sauvegarder l'environnement,
- des informations sur le développement durable, l'utilisation responsable des ressources naturelles, sur la dépendance énergétique, sur les quantités encore disponibles dans le monde, sur le coût de l'énergie pour l'institution ...

Des «comment»

- une affiche humoristique à côté des interrupteurs rappelant la nécessité d'éteindre la lumière en partant,
- une affiche à côté d'une fenêtre indiquant qu'il faut la fermer en partant ou quand on ouvre le radiateur,
- un autocollant coloré à côté de la machine à café incitant à utiliser le Thermos ...

- Les questionnaires :

Les questionnaires et les enquêtes peuvent aussi être utilisés pour conscientiser aux problèmes URE. En lisant les questions, un certain nombre de personnes peuvent modifier quelques uns de leurs comportements. Mais soyez attentif au fait que les questions doivent être non culpabilisantes, le questionnaire doit de préférence être anonyme.

Les questionnaires peuvent :

- soit poursuivre un objectif de conscientisation ET vous permettre de **récolter** de l'information. Dans ce cas il est évidemment nécessaire que vous les repreniez,
 - soit être conçus comme une sorte de test pour vous permettre de **diffuser** des informations à propos de l'URE. Ils contiennent alors les « bonnes » réponses ou mieux, vous afficherez ces réponses quelques temps plus tard, de telle sorte que les personnes aient eu l'occasion d'en parler entre elles.
- exemples :

Exemple

Combien pensez-vous que nous dépensons en chauffage par an ?

- 100.000,-francs
- de 100 à 200.000,-francs

A votre avis, quel service de l'hôpital consomme le plus d'électricité ?

- la cuisine
- la salle d'opération
- l'ensemble des chambres des malades

Quelle que soit la formule choisie, il faut être clair et précis avec votre public-cible et dire pourquoi vous avez opté pour la formule « questionnaire ».

- A quoi faut-il absolument penser : à la VIE ! (voir p. 5)

Valence :

- vous devrez avoir bien écouté les gens et leurs idées à propos de l'URE pour ensuite pouvoir les aider à élargir leurs avis.

Exemple

l'URE = Utilisation Restreinte d'Energie pour une personne. Un message que vous pouvez faire passer alors, c'est : «Evidemment, l'URE, c'est utiliser moins d'énergie. Mais c'est aussi l'utiliser mieux, en maximisant le confort des occupants. Confort et URE vont parfois très bien ensemble, il faut profiter de l'un pour faire de l'autre.»

- vous pouvez aussi ajouter des sens qui ne sont pas encore associés à l'URE dans votre contexte

Exemple

URE = conservation de la nature, gestion de l'environnement, augmentation du confort, diminution du gaspillage, éviter des surconsommations inutiles, gestion durable des ressources naturelles, penser aux générations futures, diminution de l'individualisme et de l'égoïsme que tout le monde déplore, une action à notre disposition pour faire un petit pas vers un développement soutenable, la possibilité de créer un emploi ... pour que chacun puisse choisir en fonction de ses valeurs.

Instrumentalité :

- chaque fois que vous pouvez trouver une «carotte», c'est mieux !

Exemple

Un concours d'affiches : la motivation peut être immédiate si par exemple les meilleures sont affichées; quand c'est possible, restitution de tout ou une partie des économies réalisées pour un voyage, un jeu, une amélioration du cadre de travail, un matériel... Il ne suffit pas de le faire, il faut aussi dire qu'on l'a fait. Et si on peut l'écrire en plus, ce ne sera certainement pas plus mal.

- pensez aussi à associer les objectifs URE avec des buts de mission (voir p. 8) de l'institution

Exemple

Dans une école, l'URE peut devenir un projet dans un cours; dans un CPAS : un projet URE et des comportements éco-civiques qui permettent à des assistés sociaux de réapprendre quelques éléments dans un processus d'autonomisation.

Expectation :

- Il vous faudra surtout traiter les problèmes de comparaison : on se rend «incapable» de faire de l'URE, en se comparant à d'autres qui ne le font pas.
Dans ce cas, et en prenant le temps qu'il faut, sans culpabiliser les personnes, il faut amener vos propres comparaisons. Ailleurs, d'autres personnes font de l'URE. Elles n'imitent pas des personnes qui ne s'en préoccupent pas. Elles prennent plutôt leurs exemples là où les gens sont conscients des problèmes que posent une surconsommation inutile d'énergie. De plus le gaspillage n'augmente le confort de personne, a un impact négatif sur l'air que nous respirons ...
- Mais vous aurez surtout à faire face à des habitudes très ancrées. Les gens penseront qu'ils sont «éternellement distraits» et ils n'éteindront pas leur lampe avant de partir. C'est une manière de se penser incapable de se soumettre à la conduite demandée. Les habitudes ne changent qu'avec le temps et si l'information est suffisamment redondante (ou en cas d'urgence).

4ème phase : la mise en oeuvre

Quand les étapes précédentes ont été suffisamment réfléchies, cette phase est facile. Laissez démarrer une première étape de l'opération prévue. Récoltez des informations sur ses effets. Tous les effets : ceux que vous avez prévus et les autres, non prévus.

Utilisez ce que les gens disent, font, vous disent, disent à d'autres, ce qu'ils font des informations que vous avez diffusées, combien de temps durent les affiches, sont-elles barbouillées, arrachées, enjolivées, tellement belles qu'on les pique pour garnir ailleurs ... Vérifier le plus possible ce qui change dans les consommations.

Etre à l'affût des petites actions qui ont lieu pour économiser l'énergie ou pour vous faire savoir que personne ne s'en préoccupe.

5ème phase : évaluation

Maintenant que la première étape a été mise en oeuvre, quels sont les résultats obtenus ?

C'est à partir de cette nouvelle situation qu'il faut continuer.

- Les résultats sont positifs, les gens ont bien réagi :
 - surtout dites-le,
 - continuez l'action, pensez à renouveler les messages et à assurer la répétition des slogans ;

- Les résultats sont mitigés, mais certains comportements ont quand même changé :
 - dites ce qui a changé en bien,
 - élaborez des correctifs et de nouvelles actions en tenant compte des résistances qui sont apparues lors de la première étape ;
- Les résultats sont négatifs, rien n'a changé ou, pire, tout le monde vous en veut maintenant :
 - il y a sûrement des améliorations techniques à faire avant. Si ce n'est pas possible, ne comptez pas trop non plus sur la sensibilisation des utilisateurs,
 - les gens n'ont pas assez compris, ils se sont sentis trop culpabilisés; ils sont débordés... Il faut prendre le temps et introduire l'URE dans un cadre plus vaste de confort, d'environnement, d'amélioration des conditions de travail ...

6ème phase : assurer la persistance des nouvelles habitudes

- Nous nous habituons à notre environnement si fort, que finalement, nous ne le voyons même plus. Or la répétition d'un message atténue la vitesse de l'oubli. Il faut donc changer les affiches, mettre d'autres couleurs, trouver un nouveau stimulus étrange, un tout petit peu bizarre, suffisamment différent du précédent pour qu'il attire le regard, mais contenant des éléments semblables pour que le public perçoive la continuité (par exemple, utilisez le même slogan, le même logo)
- On constate une modification d'attitudes plus stables chez les personnes qui ont eu l'occasion d'élaborer elles-mêmes les messages persuasifs. La réception passive d'un message assure moins sa persistance. Pensez-y lors des phases précédentes. Mais aussi, vous pouvez maintenant vous informer auprès des gens sur la façon dont ils auraient écrit, dessiné, sur la façon dont ils mettent quelles informations en relation avec quoi. Ces idées vous en donneront pour concevoir vos communications ultérieures.
- Le contexte est un déterminant de la stabilité de l'attitude dans le temps. Il faut donc **rendre le contexte propice à l'URE**.
 Par exemple, en diffusant régulièrement de l'information sur les consommations et ce qu'on a pu faire depuis qu'on consomme moins pour l'organisation ou pour l'air, l'eau, le confort des occupants, maintenir l'emploi ...
 On peut aussi continuer à diffuser des petits conseils oralement, par écrit, par le réseau sur les ordinateurs, ... : si vous m'éteignez, vous faites économiser XX,- francs à l'heure. Si XX personnes le font, ça fait ... Au bout de l'année, nous aurons ...
 Ce n'est rien pour vous, peu de choses pour la commune, mais beaucoup de CO₂ en moins dans l'atmosphère et les personnes sensibles qui respirent mieux, dé même d'ailleurs que les petits oiseaux ...
- Ecoutez les contre-arguments que certaines personnes ne manqueront pas de produire et utilisez-les dans vos messages pour les réfuter.
 Par exemple : certains diront qu'ils ne sont pas intéressés par l'URE. Ils veulent avoir chaud et qu'on ne les embête pas avec des contraintes supplémentaires. On peut bien entendu comprendre ce point de vue : il faut se trouver dans une ambiance confortable pour travailler. Toutefois, avoir chaud ne veut pas dire avoir **trop** chaud au point de devoir ouvrir la fenêtre quand le radiateur est allumé. Le confort, c'est un équilibre à trouver.

4. DEJOUER LES BLOCAGES INSTITUTIONNELS

«Les services sont cloisonnés. Que faire ?»

Situation 4



Les différents services sont tellement cloisonnés... et puis, il y a des rivalités entre les services. Qu'est-ce que je fais quand j'ai besoin qu'ils collaborent ?

Se centrer sur ses objectifs relatifs à l'URE et tenter d'obtenir les réponses de chaque service cloisonné. Jouer le rôle d'interface : faire passer une information d'un service vers l'autre.

Surtout, il faut rencontrer les différentes personnes et ne pas se décourager devant ce cloisonnement que l'on rencontre dans la plupart des organisations du pays.

Vos interlocuteurs sont tout aussi logiques que vous. Mais leur raisonnement n'est pas basé sur les mêmes critères que les vôtres.

Pour être plus performant dans la recherche des actions à mener et des arguments à utiliser, le responsable énergie peut utiliser un tableau d'analyse présenté ci-dessous, appelé «tableau d'analyse stratégique» et inspiré des thèses de M. CROZIER.

	Acteur 1	Acteur 2	...
Objectifs			
Enjeux			
Contraintes			
Ressources			
Comportements habituels			

Le tableau doit être rempli en tenant compte de la vision de l'acteur repris en haut de colonne et pas de celui qui fait l'analyse.

Remplir ce tableau permet d'avoir une vue générale de la situation. On se rend souvent compte alors que les acteurs ont des vues très divergentes sur la même chose : c'est souvent une indication que le tableau est bien rempli. En effet, il s'agit ici de mettre à plat **la réalité telle qu'un acteur plus ou moins objectif peut la percevoir et surtout pas telle qu'elle devrait être**



Les objectifs désignent les buts que l'acteur énoncent facilement et qu'il poursuit dans la situation. Par exemple, les objectifs d'un responsable énergie dans un contexte de modification des installations peuvent être une régulation efficace, un fonctionnement homogène, augmenter le confort des utilisateurs, diminuer la facture énergétique, ...

Les enjeux sont aussi des objectifs mais qu'on énonce moins souvent. Ce sont les conséquences positives ou négatives de la situation présente ou projetée. Par exemple, si nous reprenons la situation déjà évoquée plus haut, les enjeux du responsable énergie peuvent être : se rendre crédible comme responsable énergie, avoir plus d'autonomie pour ses prochains projets URE, ...

Les ressources désignent tout ce que l'acteur pense être à sa disposition pour atteindre les objectifs qu'il se fixe. Pour le responsable énergie, cela peut être sa formation, son expertise si elle est reconnue, des règlements (par exemple, les températures de consigne), les bonnes relations qu'il a avec un décideur ou avec les utilisateurs et donc toutes les informations qu'il possède grâce à eux.

Les contraintes, ce sont les obstacles que l'acteur perçoit à la réalisation de ses objectifs. Par exemple, le responsable énergie vivra souvent comme une contrainte le fait qu'il ne décide pas lui-même des projets URE à mettre en oeuvre. S'il n'y a pas de règlement interdisant les chauffettes ou que le responsable hiérarchique ne se préoccupe pas d'URE, il considérera cela aussi comme une contrainte.

Les comportements habituels enfin, ce sont les comportements prévisibles que les personnes pourront avoir dans la situation. Tel responsable énergie abdiquera facilement, tel autre sera très agressif et un autre encore se fera très persuasif et sera plus têtue ...

En lisant en ligne les objectifs, on peut élaborer des objectifs fédérateurs, c'est-à-dire ceux qui vont permettre de se mettre d'accord plus facilement. On dit qu'un objectif est fédérateur quand il est acceptable par l'ensemble des personnes. Ainsi un objectif fédérateur en matière d'URE peut souvent être « améliorer le confort des utilisateurs », mais il peut aussi porter sur un objectif plus environnemental ou l'acquisition de comportements éco-citoyens.

En connaissant bien les enjeux des différents acteurs, on se donne plus de chances de trouver les arguments adéquats.

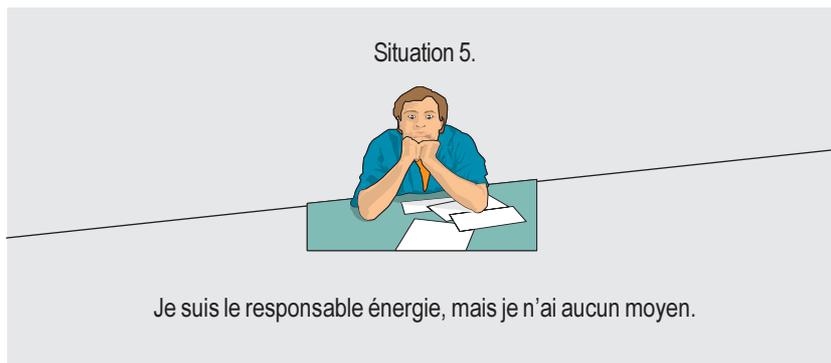
S'interroger sur les ressources et les contraintes telles qu'elles sont perçues par les acteurs, permet souvent d'avoir une vue bien plus réaliste de la situation. En effet, nous avons souvent tendance à penser que ce que nous voyons de la réalité est La Vérité. Mais les rapports de pouvoir ne sont pas vus de la même façon par tout le monde et là où certains verront des contraintes, d'autres verront des ressources.

Les comportements habituels nous renseignent sur ce que vont probablement faire les acteurs. Les comportements humains sont souvent peu prévisibles parce qu'ils sont contingents (à la fois libres et déterminés). Toutefois, savoir qu'un tel est assez souvent agressif nous permet de prendre un peu de recul quand on sera face à cette personne. Ce recul est indispensable pour parvenir à se centrer **plus sur ses objectifs et moins sur ses émotions**.



5. SURMONTER SON PROPRE DECOURAGEMENT

*«Je laisserais parfois
bien tout tomber !»*



Le stress organisationnel est une source importante de découragement. En effet, le stress est souvent présent quand une personne se sent impuissante à changer une situation qui lui est imposée et dans laquelle elle se sent mal.

Souvent on rumine sur les difficultés que l'on rencontre ; toutefois, le stress augmente quand on rumine et par conséquent aussi le sentiment qu'il n'y a rien à faire.

Le meilleur remède est de fonctionner par objectif et de s'octroyer à soi-même les félicitations que l'on ne trouve pas à l'extérieur quand l'objectif est atteint.

Le stress se décharge dans l'action. Plus vous gardez en tête l'objectif à atteindre et plus vous considérez que la situation actuelle est bien compliquée mais qu'elle fait partie de ce qu'il faut gérer pour atteindre le but fixé, plus vous avez des chances d'atteindre votre objectif et moins le stress lié à la situation aura un effet néfaste sur vos nerfs.

Puisque le stress se décharge dans l'action, n'hésitez surtout pas à vous mettre en route au lieu de rester sur une seule jambe en déplorant tout ce gâchis de temps.

La maîtrise de la situation diminue les effets négatifs du stress. Le fait de prendre l'initiative de changer des pratiques a un effet atténuateur sur les symptômes du stress.

Mais attention, choisir de mettre en place des changements manifestement irréalistes par rapport à la situation actuelle serait un facteur de stress supplémentaire.

Il faut donc pouvoir se réapproprier quelque chose dans le déroulement de l'action et que cela soit couronné d'effet. Echouer dans ses objectifs est une preuve supplémentaire qu'on n'a pas de pouvoir.

On peut se souvenir qu'on gère plus facilement un stress quand on **veut** vraiment maîtriser quelque chose dans un processus qui semble nous échapper.

Et puis, le stress induit souvent des **tensions musculaires** qu'il est recommandé de relâcher en s'étirant comme les chats, en respirant consciemment et régulièrement et en permettant à son corps de bouger. Allez donc dans les couloirs, rencontrez d'autres personnes, peut-être ces utilisateurs que vous ne connaissez que par les images que d'autres vous ont données d'eux, essayez de téléphoner à ce décideur qui ne vous entend pas, prenez rendez-vous, ...

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT et PAGES, *Le stress professionnel*, Ed. Klincksieck, 1989.

CROZIER et FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

CROZIER, *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, 1989.

DIONNE et OUELLET, *La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*, Ed. d'Organisation, Gaëtan Morin Editeur, Québec, 1990.

KAPFERER, *Les chemins de la persuasion*, Dunod Entreprise, 1990.

MUCCHIELLI, *La conduite des réunions*, ESF, 1983.

NOYE, *Réunionite, guide de survie ou comment améliorer la qualité des réunions*, INSEP éditions, 1989.

URY et FISHER, *Comment réussir une négociation*, Seuil, 1982.

WATZLAWICK et autres, *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.

ZIMBARBO-EBBESEN, *Influencing Attitudes and changing Behavior*, Addison Wesley Publishing Company, 1970.

Déjà parus dans la même collection :

Fascicules techniques

- Guide au dimensionnement des appareils de production d'eau chaude sanitaire
- Comment réagir à une situation d'urgence ?
- La surveillance des cuves à combustible liquide enfouies dans le sol
- Comptabilité énergétique. Pourquoi ? Comment ?
- La signature énergétique. Interprétation
- La télégestion des petites chaufferies décentralisées

Fiches technico-commerciales

- Mesure de la consommation du fuel
- Types de vitrages
- Types de châssis

Etudes de cas

- Rénovation de chaufferie à la communauté scolaire Saint Benoît à Habay-la-Neuve
- Isolation thermique et étanchéité d'une toiture plate

Le Ministère de la Région Wallonne peut vous aider à mener à bien une politique URE dans votre institution via des formations, des conseils méthodologiques et techniques sur le terrain, des subsides à l'investissement URE.
Renseignements au 081/32.12.11

Auteur :

Nicole Huybens
Unité de Recherche sur la formation et les organisations
Faculté de Psychologie (UCL)
Tél. : 010/47.82.80

Réalisation :

Architecture et Climat (UCL)
Place du Levant, 1
1348 Louvain-la-Neuve
Tél. : 010/47.21.42

Editeur responsable :

Ministère de la Région Wallonne
DGTRE - Service de l'Energie
Avenue Prince de Liège, 7
5100 Jambes
Tél. : 081/32.12.11

