

Sensibilisation URE

2010



RÉGION WALLONNE

Contact : Bruno Lacquement



Centre de compétence

pourquoi ?



comment ?



Évaluer la motivation au sein d'une institution



Les informations contenues dans "l'évaluation" 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



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. 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.



Évaluer la motivation des décideurs



« 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 augmentera la chance d'atteindre vos objectifs. Constaté est insuffisant, il faut aussi agir. Toute organisation est traversée par des rationalités diverses (économique, technique, juridique, sociale ...) liées à des intérêts divergents. 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.



Évaluer la motivation des collaborateurs



Ils ne font pas ce que je leur 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 ...
- d'autres objectifs leur paraissent plus importants
- ils ont développé un "pouvoir stratégique" tel qu'ils peuvent se permettre de ne pas faire ce qu'on leur demande
- 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 œuvre de la décision est aisée.



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

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.

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.



Évaluer la motivation des utilisateurs



- L'URE ? Ils s'en moquent !... Pourquoi ?

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

- Ils sont démotivés !... Pourquoi ?

Même associées au projet, certaines personnes ne percevront pas en quoi ce projet leur permet d'atteindre d'autres objectifs importants pour elles.

- Ils sont d'accord mais rien ne bouge ! ... Pourquoi ?

Les mentalités changent ... petit à petit.

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

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.



Motiver, comment faire ?



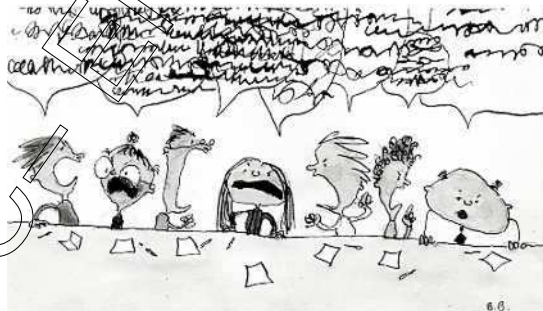
**"Qui ne veut pas quelque chose cherche une excuse,
qui veut quelque chose cherche un moyen"**



- Il est tout aussi compliqué et exigeant d'agir de manière raisonnée sur les habitudes que de mener à bien un projet technique.
- L'homme en face de vous n'est pas vous. Il garde une liberté de pensée, d'action, de réponse qui ne dépend pas toujours de vous ni du contexte.
- « 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.



Les réunions



1. Une réunion est prévue. Comment la préparer ?
2. Tout le monde parle en même temps... Que faire ?
3. Tout le monde se tait... Que faire ?
4. C'est la bagarre ! ... Comment gérer les conflits ?



1. Une réunion est prévue. Comment la préparer ?

➤ 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. Ces réunions donnent de meilleurs résultats si les participants ont pu 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.. Ce type de réunion est intéressante si les personnes savent par la suite comment vous avez tenu compte de leurs avis.
- **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.



1. Une réunion est prévue. Comment la préparer ?

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 :

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**



1. Une réunion est prévue. Comment la préparer ?

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).

➤ **Un exemple pour terminer**



Exemples :

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**)."



2. Tout le monde parle en même temps... Que faire ?

« 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.**



2. Tout le monde parle en même temps... Que faire ?

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
- 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.
- 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.



3. Tout le monde se tait... Que faire ?

- 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, ... dites-le.
- Essayer de savoir pourquoi les participants se taisent ou parlent dans leur coin.
- Écoutez les explications sans juger les personnes et considérez qu'elles sont de toutes façons valides, au moins pour les personnes qui les énoncent.



4. C'est la bagarre ! ... Comment gérer les conflits ?

« C'est le conflit ouvert ! Tout le monde est sûr d'avoir raison. Il n'y a plus moyen de voir les choses sereinement ou logiquement. C'est quand même mon boulot l'URE ! Je n'aurai pas dû les consulter. C'est encore plus difficile comme ça et ça ne sert à rien. J'ai plus de travail qu'avant. 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 »



4. C'est la bagarre ! ... Comment gérer les conflits ?

- Les conflits aggravés par un manque d'écoute entre les protagonistes. Apprendre à mieux écouter, à reformuler les points de vue divergents nous amène souvent à nous demander où a bien pu passer le problème.
- 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 rendre visibles les différents avis qui ont été émis, il est plus facile de choisir une solution aménagée en tenant compte des différentes propositions en conflit que de faire choisir un groupe entre deux propositions antagonistes.



4. C'est la bagarre ! ... Comment gérer les conflits ?

- 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.



Comment convaincre ?



Comment convaincre ?

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 ...



Comment changer les comportements ?



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

"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, de 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.

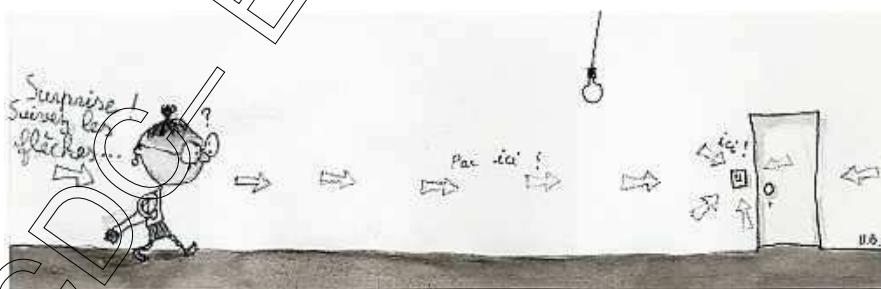


Voici, à titre indicatif, une procédure possible :

- **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 ...



Les lumières restent allumées... Que faire ?

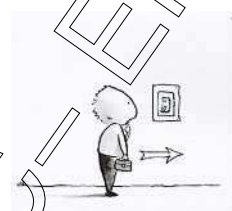


"Moi, je ne peux pas obliger les gens à éteindre la lumière quand ils quittent une pièce. Alors comment faire ?"



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.



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



"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.



Comment organiser une campagne de sensibilisation ?



- Affiches
- Questionnaires
- Mettre en avant les bonnes pratiques réalisées.
- Récompenses
-



Comment déjouer les blocages institutionnels ?



« 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 ? »



Comment déjouer les blocages institutionnels ?

- 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.



Comment déjouer les blocages institutionnels ?

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.



Surmonter son propre découragement



« Je suis le responsable énergie, mais je n'ai aucun moyen... »



Surmonter son propre découragement

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.

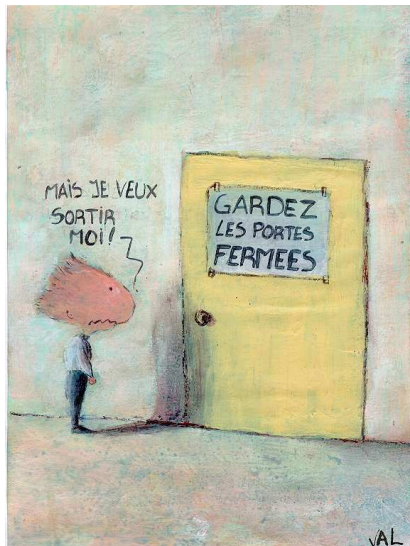
Souvent on rumine sur les difficultés que l'on rencontre; toutefois, le stress augmente quand on rumine et par conséquent aussi le sentiment qu'il n'y a rien à faire.

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.



Exemples d'affiches



Exemples d'affiches



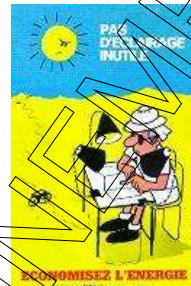
Exemples d'affiches



Exemples d'affiches



Exemples d'affiches



Exemples d'affiches

Régler la position de la vanne thermostatique, c'est choisir la température du local !

Si la T° ambiante est < 20°,... le radiateur chauffe.



Si la T° ambiante est > 20°,... le radiateur s'éteint.



Pour obtenir une T° moyenne de 20°, laissez la vanne en permanence sur la position 3* !

(* Si grandes boîtes vitrées, préférez la position 3,5)



La vanne thermostatique travaille pour votre confort ...

...laissez la faire !

trop froid !



Pour obtenir une T° moyenne de 20°, laissez la vanne en permanence sur la position 3* !

(* Si grandes boîtes vitrées, préférez la position 3,5)

Régler la position de la vanne thermostatique, c'est choisir la température du local !
Si la T° ambiante est < 20° le radiateur chauffe, si la T° ambiante est > 20° le radiateur s'éteint.

RADIATEUR MEFIANT



N'insistez pas
Laissez sa vanne sur 3 !
(à 20°)



Jeu de rôle

Mise en situation : vous êtes le Responsable Energie de votre institution, vous avez à faire un passer un message URE devant votre CA, vos supérieurs.

Par groupe de 2 ou 3, faites part de votre message URE argumenté devant le reste du groupe.

Sujet 1 : Relighting dans une industrie qui demande un travail de précision, un atelier de confection

Sujet 2 : Remplacement d'une chaudière de 25 ans dans une administration communale

Sujet 3 : Isolation des combles d'une école qui auparavant ne l'était pas.



CDC- ENVIRONNEMENT