

Etude qualitative

Gestion des conflits Nimby en Wallonie : le positionnement des entreprises

1. Objectifs

Les différentes analyses de cas en Wallonie et à l'étranger ont mis en lumière divers facteurs qui contribuent à prévenir ou apaiser une situation de conflit d'implantation ou des problèmes de « cohabitation » entreprise-riverains. A cet égard, nous avons jugé utile d'analyser plus en profondeur le point de vue des entreprises, en nous concentrant sur les sociétés qui ont déjà démontré des pratiques positives de gestion de conflits Nimby :

- quelle attention portent-elles à la gestion des relations avec les riverains ?
- quelles ressources (financières, en temps, en personnes) allouent-elles à ces conflits ?
- quel est leur engagement général vis-à-vis de l'environnement ? ...

La présente enquête permet de souligner les pratiques récurrentes, la manière dont les entreprises appliquent concrètement les principes tels que l'information ou la participation, quels enseignements tirer d'expériences vécues dans un comité d'accompagnement, etc. L'étude qualitative est également une étape préalable à l'élaboration d'un plan de communication à l'intention des entreprises.

2. Méthodologie

2.1. L'enquête

Nous avons préconisé une forme d'enquête qualitative, semi-directive – proposant des questions ouvertes et fermées. Les entretiens se sont déroulés au siège d'exploitation des entreprises visitées (hormis pour une société de production d'électricité, où l'interview s'est déroulée dans nos bureaux), avec les personnes directement responsables de la gestion de ces conflits.

Thèmes abordés :

1. Présentation générale

Date d'implantation, nature des activités, ... : nouvelle implantation ou entreprise ancrée dans le paysage local depuis des années ;

Structure de l'entreprise : taille, nombre et qualité de travailleurs : y a-t-il une volonté de la part de l'entreprise d'associer la population locale aux retombées économiques (notamment en matière d'emplois) ? Quel est le degré d'association entre lieu de travail – lieu de résidence ?

2. Entreprise vs cadre réglementaire

A quels types de permis sont-ils soumis, qui en a la charge, font-il appel à des experts, quelles sont leurs relations avec les autorités communales, avec les riverains (dans le cas d'une nouvelle implantation : se sont-ils renseignés sur l'environnement social ?), comment sont-ils perçus par la population locale ?

3. Entreprise vs Nimby

Le questionnaire est structuré différemment selon que l'entreprise a connu ou non un conflit de type Nimby, si elle a depuis longtemps élaboré des manières d'y remédier, si au contraire ce conflit est récent et les réflexions en terme d'actions – réactives – encore fraîches. Quelles étaient les circonstances du conflit, de quelle manière l'ont-ils géré, peuvent-ils évaluer le coût d'un tel conflit, quels (ont été) auraient pu être les moyens de l'éviter :

- Communication et transparence des activités : assigner une personne en interne, visites d'entreprises, brochures, relation avec le personnel ;
- Rencontre avec les riverains : comités d'accompagnement, médiateur externe, attitude lors de la rencontre, etc.

S'ils n'ont jamais eu affaire à un conflit Nimby, est-ce parce qu'ils ont eu une attitude préventive et laquelle ?

4. Entreprise vs communication externe et interne : tendance générale à la responsabilité environnementale

Au-delà de la réglementation, quelle est leur attitude par rapport à la responsabilité environnementale, s'y sont-ils déjà engagés, est-ce important en terme d'image, de communication vis à vis de l'extérieur ?

5. Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

Choses à faire et à ne pas faire ... leur bilan personnel.

2.2. Le choix des entreprises

Nous avons sélectionné 9 entreprises en fonction de facteurs suivants :

1. Type / secteur d'activité :

- Chimie (4)
- Carrière (2)
- Sucrierie (1)
- Cimenterie (1)
- Centrale électrique (1)

2. Expérience par rapport à une situation de conflit Nimby :

- Expérience d'un Nimby vécu : 2 entreprises du secteur chimique, 1 sucrierie, 1 cimenterie et 1 carrière ;
- Nimby évité : 1 entreprise du secteur chimique, 1 entreprise de production d'électricité
- Entreprises potentiellement opposables à des conflits Nimby : 1 carrière, 1 industrie chimique ;

3. Nouvelle implantation / problème de cohabitation :

Il s'agit dans tous les cas d'exploitations existantes, qui ont eu besoin à un moment donné de renouveler leur permis d'exploiter ou d'agrandir leur exploitation. Deux exceptions : une nouvelle implantation (secteur chimique) et le rachat d'une exploitation existante (secteur chimique également).

4. Expérience :

La plupart des entreprises sont reconnues pour leur gestion positive et constructive des conflits de type Nimby.

3. Rapport des enquêtes

3.1. Industrie chimique n°1

Présentation générale

Date d'implantation : 1887.

Nature des activités : chimie.

Nature des actionnaires : Groupe belge – les décisions relatives aux problèmes Nimby sont prises en interne.

Taille de l'entreprise, nombre d'ouvriers – employés – cadres: 850 en tout.

Superficie de l'exploitation : 10 usines sur le site.

Les travailleurs habitent-ils la région : de moins en moins.

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la **législation** (Existence d'autres permis relatifs au secteur) : non, ils ressortent de la classe 1. Ils sont potentiellement 'Seveso' (cf. plan d'urgence fédéral).

Qui s'en occupe **en interne** ? tout se fait en équipes composées de : service environnement, le responsable de l'unité (General manager d'une des 10 usines) concerné, le service juridique, le coordinateur technique et le service communication.

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis : oui, ils ont eu 4 cas. Une 5^e demande de permis est en préparation.

Relations avec les autorités communales : très bonnes. Il faut toujours travailler avec le secrétaire communal. L'entreprise dispose des numéros de GSM et SEMA des échevins. Ils sont toujours informés des crises de niveaux 1 et 2 (plaintes riverains). Il faut mettre en avant les autres acteurs (Commune, ...) qui aident à résoudre des crises pour qu'ils se sentent valorisés.

Relations avec les riverains :

Comment l'entreprise perçoit-elle les riverains ? (connaissance du terrain, de la région) : Ils ont affaire à deux catégories de riverains : (1) les riverains ordinaires (problèmes conjoncturels toujours résolus) et (2) les environnementalistes (organisations de défense de l'environnement) avec lesquels les problèmes structurels sur le PVC ne sont jamais résolus ;

Comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise ? (budget consacré à la communication) : très bien (cf. infra le PSI).

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? oui

Circonstances du conflit (date, demande d'un nouveau permis, cohabitation, ...) :

1^{er} cas : problème des plantes potagères : de 1986-1990, ils avaient 100 plaintes par an. 90 % d'entre elles provenaient des problèmes liés aux plantes potagères dans la Commune M. (au nord). Pendant 2 ans, avec l'aide d'une Faculté d'agronomie, ils ont testé dans 12 stations et ont prouvé que le problème venait plutôt d'une glacerie (NOx) à proximité. Les plaintes se sont alors réduites à 3 à 4 par an.

2^{ème} cas : 4 dossiers de demande de permis ont été introduits depuis 1988, chaque demande de permis a été attaquée par le CRI (Comité de Refus d'Incinérateur).

Comment ont-ils **géré** le conflit ? cf. infra (PSI)

Qui s'en est occupé en interne ? lui-même

A quel moment ont-ils réagi ? **tout de suite**

Y a-t-il eu **rencontre** avec le riverains ? **oui**

→ Qui en a eu **l'initiative** ? **L'entreprise elle-même**

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'un tel conflit ? (En temps, en ressources humaines, en expertises,...) : **non**, le budget communication/organisation pour la cinquième demande de permis s'élève à 3 ou 4 millions de francs. Une seule analyse coûte très cher, de l'ordre de 30.000 à 40.000 BEF.

Quels sont (auraient pu être) les moyens de l'éviter ?

1. Le PSI : Procédure Système Intervention : (créé en 1994, car de 1985 à 1994 ils étaient deux à gérer cela). Objectif : répondre dans les 5 minutes à une plainte.

La plainte arrive. Deux types de personnes peuvent intervenir en cas de problèmes : cadre A (technicien interne) ou cadre B (interface interne/externe).

Identification du niveau de crise (8 niveaux) par un PC suivant une matrice (en ordre d'importance croissante).

Importance technique (cadre A)	importance danger externe (cadre B)		
	1	4	N'existe pas
	2	5	7
	3	6	8

Les niveaux 1 et 2 sont des plaintes de riverains (odeur et bruit) → le cadre B intervient (jamais le cadre A). Les niveaux 6, 7 et 8 sont de type 'Seveso'.

Le cadre B contacte le riverain endéans les 5 minutes et remplit un fiche.

Il se rend chez le riverain endéans les 20 minutes.

Il vérifie s'il est compétent pour résoudre ou s'il doit faire appel à un spécialiste d'une des 10 usines.

Si d'évidence il ne s'agit pas d'un problème dû à l'entreprise elle-même, il intervient en contactant le service en charge (Police, ...).

→ Mot d'ordre : on ne s'oppose jamais au riverain. On va jusqu'à excuser le riverain de ses erreurs.

2. Nouvelle procédure pour la 5^{ème} demande de permis

Remise du dossier

Réunion d'information

Etude d'incidences

Journées Portes Ouvertes en juin.

Dépôt du dossier Etude d'Incidences : septembre.

Enquête publique : réunion de concertation avec l'entreprise - les opposants viendront avec leurs experts.

Communication et transparence des activités :

Assigner une personne en interne : cf. PSI

Visites d'entreprises : 1 fois tous les trois ans

Brochures : production d'une revue toutes boîtes de 30.000 exemplaires.

Relation avec le personnel : tout le personnel a été formé à l'environnement et la communication par un consultant externe français. « Si vous ne connaissez pas une réponse à une question posée par un riverain, dites-lui de s'adresser à tel Service, prenez les coordonnées du riverain et l'entreprise le contactera ».

Rencontre avec les riverains :

Comités d'accompagnement : non. Ils préfèrent communiquer tous les 15 jours en direct à 30.000 personnes que d'informer 5 ou 6 personnes qui n'ont peut-être pas de bons réseaux.

Médiateur externe : non.

Entreprise vs communication externe et interne tendance générale à la responsabilité environnementale

Au-delà de la réglementation ... attitude par rapport au cadre réglementaire (entrave >< responsabilité de l'entreprise) :

la certification (EMAs, Iso 14001,...) : iso 9002, 14001.

charte de cohabitation : surtout pas, car dans les chartes que le directeur a pu consulter, les riverains ont tous les droits et les industriels tous les devoirs.

Responsible Care : oui et ils ont leur propre engagement interne.

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

Choses à faire :

- faire des réunions d'information (cf. dossier 5)
- utiliser un consultant en communication-riverain qui organisera les formations.
- accueillir d'autres entreprises qui veulent savoir comment résoudre une crise.

Choses à ne pas faire :

Venir avec un dossier trop technique...

3.2. Industrie chimique n°2

Présentation générale

Date d'implantation : 1998

Nature des activités : chimie des polymères

Nature des actionnaires : groupe franco-allemand, filiale à 100% d'un groupe allemand

Taille de l'entreprise (à l'époque ><) maintenant : nouvelle implantation

Nombre d'ouvriers – employés – cadres : 75 personnes dont 5 cadres, 30 employés et 40 ouvriers

Superficie de l'exploitation : 26ha

Les travailleurs habitent-ils la région ? tous habitent dans un rayon de ± 25 km de l'usine ; cette initiative est purement personnelle et répond à une volonté de favoriser l'emploi local. Il paraissait évident que, bénéficiant d'aides européennes et de la Région wallonne, la société devait s'inscrire dans une dynamique de revitalisation du tissu économique local.

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (Ece d'autres permis relatifs au secteur) : nécessité d'un permis de bâtir et d'un permis d'exploitation ; étant donné que le lieu d'exploitation retenu se situait en zone industrielle, sur un terrain aménagé et à plus de 50 m d'habitations, une étude d'incidences n'était pas indispensable.

Qui s'en occupe en interne ? lui-même.

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis :

Expertise : afin d'éviter tout problème avec la législation belge, le dossier d'introduction a été réalisé en choisissant les normes européennes les plus strictes en matière d'environnement : normes allemandes pour l'air, normes françaises pour le bruit, etc. Un expert a aidé le Directeur à la préparation du dossier.

Relations avec les autorités communales : Le directeur s'est présenté au Bourgmestre, expliquant son intention d'investir dans la commune. La nouvelle a été très bien accueillie, au départ. Le site de la seaux avait été proposé par l'Intercommunale, parmi une dizaine d'autres sites.

Relations avec les riverains :

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains?(connaissance du terrain, de la région) : la mission du directeur actuel (qui a fonctionné seul pendant toute la phase de démarrage) était d'implanter cette industrie sous un nom anodin, en toute confidentialité, pour des raisons de concurrence ; n'étant pas de la région, il paraissait opportun de s'en remettre à un organisme qui connaisse le terrain – l'Intercommunale - pour sélectionner le site industriel ; le site retenu était en ZI, donc a priori sans conflit possible avec la population riveraine.

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise ? grande méfiance au départ, craintes liées aux activités chimiques, attisées par les rumeurs non fondées, etc. Depuis le comité d'accompagnement, les relations sont beaucoup plus positives

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? oui

Si **oui** :

Circonstances du conflit (date, demande d'un nouveau permis, cohabitation, ...)

Le site proposé, inexploité depuis des années, est occupé par un manège avec pistes de courses pour les chevaux ;

- Introduction simultanée de la demande du permis de bâtir et du permis d'exploitation ;
- Achat du terrain, délivrance du permis de bâtir : début des travaux ;
- Opposition très vive et très passionnelle de la seule propriétaire du manège au départ, puis des autres riverains et enfin de l'ensemble de la commune concernée (pétitions de 3.000 et 6.000 signatures) ;
- La Députation permanente tarde à délivrer le permis d'exploitation vu l'atmosphère régnante ; l'entreprise envoie un recommandé à la Députation qui accorde finalement le permis ;
- Recours en annulation des riverains – débouté par le gouvernement ;
- Le nouveau ministre en charge du dossier introduit un nouveau permis d'exploitation plus strict – l'entreprise l'obtient ;
- Second recours en annulation, également débouté ;
- Décision du gouvernement de créer un Comité d'accompagnement .

Comment ont-ils géré le conflit ? cf. infra

Qui s'en est occupé en interne ? lui-même

A quel moment ont-ils réagi ? 1 mois ou 2 après la construction de l'usine

Y a-t-il eu **rencontre** avec les riverains ? oui

qui en a eu l'initiative ? le Collège de Bourgmestre et Echevins

lieu ? dans une salle polyvalente (de spectacle) d'une commune avoisinante

qui était présent ? 300 personnes, dont des représentants de la commune, de l'Intercommunale, des membres des partis de l'opposition, la presse (radio, télévision locale) et les habitants de la région.

résultats de cette rencontre ? cela s'est très mal passé, pour deux raisons principales : (1) la configuration de la salle était totalement inadaptée (salle de spectacle avec gradins, tribune en contre-bas, salle dans la pénombre), (2) le promoteur n'était pas du tout préparé à un tel assaut de la presse et des riverains et par conséquent, il n'a pas convaincu ; la séance s'est clôturée sur un différend.

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'un tel conflit ? En temps, en ressources humaines, en expertises,...

1 personne pendant 3 mois full time + 2 ou 3 millions de frais ; ces frais comprennent : les huissiers, le bureau d'avocats, les recherches au cadastre,... étant donné que lui incombait toutes les charges de preuves .

Quels auraient pu être les moyens de l'éviter :

Communication et transparence des activités :

Assigner une personne en interne : [préparer la communication, d'abord clairement avec les politiques puis avec la population ;](#)

Rencontre avec les riverains :

Comités d'accompagnement : [créé à l'initiative du Bourgmestre, ce comité fonctionne bien – ils se sont réunis deux fois – étant donné qu'aucune nuisance n'a jamais été relevée, le comité sert plutôt à garder le contact avec les riverains](#)

Autres : [organisation de visites de l'entreprise, participation à des fêtes locales : les relations sont à présent consensuelles.](#)

Entreprise vs communication externe et interne **tendance générale à la responsabilité environnementale**

Au-delà de la réglementation ... attitude p/r au cadre réglementaire (entrave >< responsabilité de l'entreprise : [démarche de responsabilisation, puisqu'ils sont allés au-delà des normes belges \(ils anticipent l'harmonisation des normes au niveau européen\)](#)

la certification (EMAs, Iso 14001,...) : [qualitativement, ils y sont supérieurs.](#)

Responsible Care : [l'entreprise y a souscrit, ils vont publier une brochure environnementale](#)

Avantages : [amélioration de l'image externe / interne de l'entreprise, la transparence, ...](#)

[C'est avant tout une question de sécurité !](#)

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises

Choses à faire :

[Communiquer et y être préparé](#)

[dans le cas d'une nouvelle implantation, organiser une inauguration dans la tradition « pose de la première pierre »](#)

3.3. Industrie chimique n°3

Présentation générale

Date d'implantation : [l'activité existe depuis 1986, rachat par l'entreprise en 1999](#)

Nature des activités : [Revalorisation de déchets industriels dangereux \(fabrication de combustibles pour les cimentiers\)](#)

Nature des actionnaires : [50% recyclage – 50% cimentiers – les décisions de stratégies de communication sont prises en interne](#)

Taille de l'entreprise à l'époque >< maintenant : [en 1986 de 1 personne à 20 ouvriers – actuellement 34 ouvriers](#)

Nombre d'ouvriers – employés – cadres : [34 personnes dont 5 cadres](#)

Superficie de l'exploitation : 2000 m²

Les travailleurs habitent-ils la région ? 80% des ouvriers viennent de la région

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (Ece d'autres permis relatifs au secteur) : le permis d'exploitation introduit en 1986 a été accepté – actuellement, ils ont introduit une nouvelle demande de permis d'exploitation pour l'extension des activités, une étude d'incidences sera conduite

Qui s'en occupe en interne ? le directeur environnement

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis :

Expertise : budget, indépendance du bureau : Ils vont faire appel à un bureau d'étude pour effectuer l'étude d'incidences, très bons contacts

Relations avec les autorités communales : très bonnes, les autorités communales sont régulièrement invitées sur le site pour constater l'évolution des travaux, les inaugurations, etc.

Relations avec les riverains :

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains ? (connaissance du terrain, de la région) : L'entreprise est situé en zone industrielle, pas de problème de cohabitation immédiate – les craintes de la population sont plutôt liées à la « dénomination » de leurs activités, la superficie d'exploitation est relativement minime comparativement aux autres grosses industries présentes sur le site

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise ? l'usine avait très mauvaise réputation, les déchets n'étaient pas gérés de manière très respectueuse de l'environnement ; lorsque l'entreprise a racheté l'exploitation, ils ont pris l'initiative de rencontrer les riverains pour leur expliquer la nature de leurs activités.

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? non

Est-ce parce qu'ils ont eu une attitude préventive, proactive ...

→ laquelle ? attitude proactive de l'entreprise pour informer la population – par exemple, lorsqu'un riverain se plaint d'une odeur, ils prennent en charge le trajet de la personne jusqu'à l'usine pour qu'il puisse se rendre compte lui-même que l'origine de l'odeur ne provient pas de chez eux. Les riverains sont tenus au courant de toute nouvelle activité dans l'usine ;

Quels ont été les moyens mis en oeuvre ?

Communication et transparence des activités :

Assigner une personne en interne : toute l'équipe dirigeante participe à l'effort de communication et de transparence

Visites d'entreprises : l'entreprise organise des journées portes ouvertes, participe aux journées Découvertes Entreprises, visites pour les enfants

Brochures : non, ils n'en voient pas l'utilité puisqu'ils organisent des journées portes ouvertes

Relation avec le personnel : pas de problèmes de communication.

Rencontre avec les riverains :

Comités d'accompagnement : ils ont eux-même décidé de créer un comité d'accompagnement où sont présents des représentants du Collège des Bourgmestre et Echevins, des représentants de l'entreprise et les riverains

Attitude lors de la rencontre : relations très cordiales et consensuelles

A quel moment ont-ils décidé d'être proactifs ? **dès le rachat**

Qui en a eu l'**initiative** ? **l'entreprise**

Qui s'en est occupé en interne ? **toute l'équipe des cadres**

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'une telle disposition ? En temps, en ressources humaines, en expertises,...

Ils ne comptabilisent pas les heures, le temps passé à communiquer avec les riverains n'a pas d'importance, ce qui compte, c'est que les relations continuent à être bonnes .

Entreprise vs communication externe et interne

tendance générale à la responsabilité environnementale

Au-delà de la réglementation ... attitude p/r au cadre réglementaire (entrave >< responsabilité de l'entreprise :

la certification (EMAs, Iso 14001,...) : **ils ont investi plus de 50 millions pour le traitement de l'air : 160.000m³ des rejets atmosphériques sont traités directement (taux de COV < 20ppm) – ils se sont engagés dans la certification ISO 9002 et 14001 va suivre**

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

Choses à faire :

communication

transparence



Journées portes ouvertes

effectuer les investissements nécessaires à la qualité de l'environnement.

3.4. Industrie chimique n°4

Présentation générale

Date d'implantation : **années 70**

Nature des activités : **conditionnement de gaz**

Nature des actionnaires → Organe de décision : **siège central + 2 unités de production**

Taille de l'entreprise, nombre d'ouvriers – employés – cadres: **100**

Superficie de l'exploitation : **9 ha**

Les travailleurs habitent-ils la région : **oui**

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (∃ce d'autres permis relatifs au secteur) : **leur usine sera potentiellement classée 'Seveso' : ils devront notifier pour février 2002 la quantité de produit en stock.**

Qui s'en occupe en interne ? **lui-même sous la supervision du responsable de l'environnement pour les trois sites.**

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis : **la dernière a eu lieu en 1993 et est valable jusqu'en 2013.**

Relations avec les autorités communales : oui, au moins 1 contact par an. Ils ont eu une visite du Ministère de l'Emploi et du Travail en 2000.

Relations avec les riverains : pas de contact direct ni avec les riverains ni avec des associations environnementalistes.

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains (connaissance du terrain, de la région) : pas de contact. Les villages sont éloigné du lieu d'exploitation de 5 à 10 km. Leur Plant Manager fait partie de l'association des industries de la commune voisine.

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise (budget consacré à la communication) : aucune idée.

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? non

Ils ont seulement subi l'arrivée de la Police de l'Environnement car des riverains avaient des odeurs de gaz dans leur égout mais ils ont su prouver que cela ne venait pas de chez eux.

Est-ce que ça pourrait arriver à l'avenir (extension en vue, nouveau produits à risque,...) ?

Ils ont un plan d'évacuation interne que possède la Commune, les pompiers de Gembloux et la Protection Civile. Ils considèrent que c'est aussi à la Commune d'être pro-actif et de les informer des nouvelles réglementations communales et régionales.

Est-ce parce qu'ils ont eu une attitude préventive, proactive ...

→ laquelle ? non

Quels ont été les moyens mis en oeuvre :

Communication et transparence des activités :

Assigner une personne en interne : le responsable environnement

Visites d'entreprises : ils participent parfois aux Journées Découvertes Entreprises.

Brochures : non

Relation avec le personnel non

Rencontre avec les riverains :

Comités d'accompagnement : non

Médiateur externe non

Attitude lors de la rencontre : les réunions avec les autorités communales se font à la Commune.

A quel moment ont-ils décidé d'être proactifs ? non

Qui en a eu l'initiative ? non

Qui s'en est occupé en interne ? non

Peuvent-ils évaluer le coût d'une telle disposition ? non

En temps, en ressources humaines, en expertises,...

Entreprise vs communication externe et interne

tendance générale à la responsabilité environnementale

Au-delà de la réglementation ... attitude par rapport au cadre réglementaire (entrave vs responsabilité de l'entreprise) : ils participent au Responsible Care et ont une charte interne traitant principalement de sécurité.

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

Choses à faire :

contact régulier avec la Commune et les pompiers.

3.5. Sucrierie

Présentation générale

Date d'implantation **1870**

Nature des activités : **sucre**

Nature des actionnaires : **--**

Taille de l'entreprise à l'époque >< maintenant : **de 120 à 80 personnes**

Nombre d'ouvriers – employés – cadres : **81**

Superficie de l'exploitation : **90 ha**

Les travailleurs habitent-ils la région ? **de moins en moins**

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (Existence d'autres permis relatifs au secteur)

Ils sont classés **SEVESO** car ils stockent du **SO₂**, gaz hautement toxique, mais leur objectif est de réduire de **2 à 1 citerne de SO₂** et donc ne plus être **SEVESO** pour 2001.

Qui s'en occupe en interne ?

Lui-même et le Site Manager

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis : **oui, deux études ont été réalisées**

Relations avec les autorités communales : très bonnes

Relations avec les riverains :

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains (connaissance du terrain, de la région) : **cf. infra**

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise (budget consacré à la communication) : **assez bien.**

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? **oui**

Circonstances du conflit (date, demande d'un nouveau permis, cohabitation, ...)

Conflit 1 : de 1990 à 1995, des odeurs (le vent souffle en direction du village) incommodaient les villageois. Un groupe d'écologistes (le père du meneur travaille à l'usine et est sur les listes Ecolo) s'est créé. L'entreprise a reconnu les faits et a créé en 1995 une station d'épuration.

Conflit 2 : en 1994, ils voulaient bâtir un silo de stockage près des maisons, ce qui aurait posé des problèmes de manque de soleil pour les riverains. Ils l'ont donc déplacé dans une zone non-industrielle et ont investi 90.000.000 BEF dans la construction puis ont été bloqué par un recours intenté par le groupe des écologistes auprès du Conseil d'Etat.

En cours : ils veulent construire une 2^{ème} station d'épuration (NDN) de 67 m de haut afin d'enlever l'ammoniacque de l'eau. Ils ont demandé une modification du Plan de Secteur afin de pouvoir le faire. Vu le conflit 2, ils ne dépenseront le premier franc que quand ils auront toutes les assurances qu'ils ne peuvent plus être arrêtés par les riverains.

Comment ont-ils géré le conflit ? **rencontre avec les riverains**

Qui s'en est occupé en interne ? **l'ancien directeur**

A quel moment ont-ils réagi ? **2 ans plus tard**

Y a-t-il eu **rencontre** avec le riverains ? **oui**
qui en a eu l'initiative ? **l'entreprise**
lieu ? **commune**
qui était présent ? **eux, commune, riverains et un médiateur de la Région Wallone**
résultats de cette rencontre ? **les conflits se sont estompés**
Ils ont créé une ligne verte depuis 3 ans mais personne ne l'utilise vraiment.

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'un tel conflit ? En temps, en ressources humaines, en expertises, ...
construction de la station : 55.000.000 BEF, il n'y a pas eu de blocages d'activités.

Quels auraient pu être les moyens de l'éviter :

Communication et transparence des activités :

Visites d'entreprises : **depuis + de 20 ans, en campagne (d'octobre à décembre), ils reçoivent tout groupe organisé pour des visites menées par une dame qu'ils ont engagée pour cela.**

Brochures : **il existe une brochure pour les visiteurs qu'ils mettent à jour tous les ans.**

Relation avec le personnel : **le personnel a toujours été pro-entreprise.**

Rencontre avec les riverains :

Comités d'accompagnement : **il en existe un. Ils se voient tous les ans en campagne.**

Médiateur externe : **cf. ci-dessus.**

Entreprise vs communication externe et interne **tendance générale à la responsabilité environnementale**

Au-delà de la réglementation ... attitude par rapport au cadre réglementaire (entrave vs responsabilité de l'entreprise)

la certification (EMAs, Iso 14001,...) : **iso 9002 mais ils pensent à l'iso 14001 ou EMAs.**

charte de cohabitation : **non**

Responsible Care : **non**

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

choses à faire :

transparence

agir vite et pas après 3 ans comme ils l'ont fait

3.6. Carrière n°1

Présentation générale

Date d'implantation : **1885 – 1888**

Nature des activités : **extraction de pierres bleues**

Nature des actionnaires : **--**

Taille de l'entreprise à l'époque >< maintenant : **5 à 10.000 m³/an → 160.000 m³/an**

Nombre d'ouvriers – employés – cadres : **450 dont 70 employés (5 cadres supérieurs)**

Superficie de l'exploitation : **± 200ha si on compte les carrières**

Les travailleurs habitent-ils la région ? [variable](#)

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (Existence d'autres permis relatifs au secteur) : [permis relatif aux carrières](#)
Qui s'en occupe en interne ? [lui-même](#)

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis :

Expertise : budget, indépendance du bureau : [ils travaillent avec plusieurs bureaux d'études, actuellement Serco Engineering – ils n'ont jamais observé de problèmes de neutralité, etc.](#)

Relations avec les autorités communales : [bonnes relations avec le bourgmestre et les autorités communales.](#)

Relations avec les riverains :

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains (connaissance du terrain, de la région) : [la carrière existe depuis longtemps à Soignies, elle fait un peu partie de l'histoire de la ville.](#)

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise : [la cohabitation est assez bonne, pour les raisons invoquées ci-dessus, mais peut encore être améliorée \(cf. infra\)](#)

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? [Pas véritablement d'opposition pour l'instant, plutôt quelques plaintes ponctuelles de la part des riverains, concernant les nuisances sonores \(explosion, trafic de camion\), les poussières, les nuisances visuelles \(mottes\)...](#)

Pourquoi ? [parce qu'une certaine habitude s'est installée au sein de la population ... néanmoins, la donnée « cadre de vie » reste importante pour les riverains et ils en sont conscients.](#)

Est-ce que ça pourrait arriver à l'avenir (extension en vue, nouveaux produits à risque,...) ? [oui, pour deux raisons :](#)

- [demande d'un renouvellement de permis en 2002](#)
- [projet d'extension de la carrière en vue s'accompagnant d'une modification du plan de secteur. La première crainte de la population, c'est l'expulsion \(agriculteurs ou autres propriétaires\)](#)

Est-ce parce qu'ils ont eu une attitude préventive, proactive ...

[Ils sont effectivement conscients qu'ils ne sont pas à l'abri d'un Nimby, mais d'une manière plus générale la stratégie du groupe s'oriente vers la responsabilité environnementale et dans ce cadre, ils élaborent plusieurs programmes, principalement basés sur la communication et la transparence avec la population.](#)

→ [Objectif : accroître l'interaction et briser les idées fausses. En effet, les plaintes proviennent presque exclusivement de la méconnaissance des activités de la carrière \(d'où la méfiance dès que les habitants décèlent une activité inhabituelle\)](#)

Quels ont été les moyens mis en oeuvre :

Communication et transparence des activités :

Assigner une personne en interne : [aujourd'hui, ces compétences relèvent du responsable du bureau d'études \(c'est-à-dire lui-même\) ; les Carrières ont un réel besoin de communication par rapport à ce qu'ils réalisent déjà pour remédier aux nuisances ou améliorer la transparence des activités de l'entreprise : le processus est en route](#)

Visites d'entreprises :

[Education et formation : projet pédagogique avec les écoles de la commune \(organisation de visite des carrières et création de modules pédagogiques dans le cadre du cours d'étude du milieu\).](#)

→ Objectif : développer et utiliser le canal de la connaissance pour améliorer l'image de l'entreprise ; actuellement, 3 écoles sur 5 ont répondu favorablement au projet, 5 visites sont prévues pour le printemps et de nouvelles initiatives émanent de ces rencontres ;
Visite des carrières organisées en partenariat avec l'office du tourisme de la commune ;
Relation avec le personnel : globalement, les initiatives de la direction sont perçues de manière positive par les employés ; côté ouvriers : ?

Autres :

Par rapport aux nuisances visuelles : reboisement et réaffectation des mottes
Par rapport aux nuisances sonores : projet en partenariat avec un cimentier et la SNCB pour détourner une partie de camions via le rail
Par rapport aux poussières : nettoyage régulier des routes (en sous-traitance)
Plans d'urgence en matière de pollution des plans d'eau, etc.

A quel moment ont-ils décidé d'être proactifs ? depuis quelques années

Qui en a eu l'**initiative** ? cela émane de l'esprit du groupe dans son ensemble (y compris l'amélioration de l'image de marque du groupe)

Qui s'en est occupé en interne ? le bureau d'études (interne)

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'une telle disposition ? En temps, en ressources humaines, en expertises,...

Par exemple, le reboisement d'une motte représente un investissement supplémentaire de l'ordre de 500.000 à 1.000.000 BEF pour les plantations ; l'organisation des programmes pédagogiques demande également beaucoup de temps

Entreprise vs communication externe et interne

tendance générale à la responsabilité environnementale

Au-delà de la réglementation ... attitude par rapport au cadre réglementaire (entrave vs responsabilité de l'entreprise) :

la certification (EMAs, Iso 14001,...) : pas pour l'instant, ils n'en sont encore qu'au stade de la réflexion
charte de cohabitation : pas à proprement parler une charte, mais un guide de conduite lié à l'écoute des riverains

Avantages : amélioration de l'image externe / interne de l'entreprise, la transparence, ...

Certification : ce serait dans un premier temps dans le but d'améliorer le système de production de l'entreprise

3.7. Cimenterie

Présentation générale

Date d'implantation : 1911

Nature des activités : cimenterie en voie humide

Nature des actionnaires : depuis 1925 le Groupe la cimenterie à 100% Taille de l'entreprise à l'époque >< maintenant : élargissement considérable en nombre de fours, nombre d'ha de carrières

Nombre d'ouvriers – employés – cadres : ± 500 au siège, dont 100 employés et 400 ouvriers

Superficie de l'exploitation : 20 ha pour l'usine + 3 x 80 ha de carrières et lac

Les travailleurs habitent-ils la région ? jusqu'à la fin des années '60, tous les habitants du village travaillaient aux cimenteries ou à la soierie ; actuellement, une minorité des travailleurs provient des communes voisines.

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (Écoutez d'autres permis relatifs au secteur) : permis carrières + toutes autres autorisations (immobilier,...)

Qui s'en occupe en interne ? lui-même

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis :

Expertise : budget, indépendance du bureau : la plupart de leurs demandes de permis nécessitent une étude d'incidences, ils travaillent avec deux bureaux d'étude (projet de désaffectation d'une rue : coût de l'expertise 3 à 4 millions)

Relations avec les autorités communales : très bonne connaissance des ministres, bourgmestres, administrations, fonctionnaires, etc. Rencontres fréquentes notamment lors de formations, ce qui renforce les relations. Le Directeur-Environnement est lui-même issu de la région (de la commune en particulier).

Relations avec les riverains :

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains ? (connaissance du terrain, de la région) : très bonne connaissance de la région et des ses habitants (pour les raisons citées supra)

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise ? (budget consacré à la communication) : relations de plus en plus cordiales, des budgets importants sont consacrés à la communication (rapport environnementaux) à destination des habitants. Mais cela n'a pas toujours été le cas. Jusqu'en 1968, la cimenterie entretenait des relations très paternalistes avec le village : les habitants ne payaient pas les taxes communales qui étaient supportées par la cimenterie, elle se chargeait de réparer le toit de la commune, etc. En retour, les habitants n'osaient pas se plaindre des nuisances causées par les cheminées (aussi parce que la plupart y travaillaient) – tout comme les ingénieurs de la cimenterie ne se préoccupaient pas des dommages qu'ils pouvaient provoquer.

Depuis le début des années '70, la nature des relations a changé : l'attitude des riverains n'est plus résignée, de nouveaux quartiers sont apparus. Notamment, un quartier résidentiel s'est installé à 100m de l'usine (parce que les parcelles se vendaient à 50 f/m²).

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? oui

Circonstances du conflit (date, demande d'un nouveau permis, cohabitation, ...)

Début '80, la cimenterie (en voie humide) nécessite 25% d'énergie en plus que les cimenteries en voie sèche pour l'évaporation de l'eau ⇒ coût +↑ ⇒ nécessité de trouver des combustibles beaucoup moins chers afin d'être plus compétitifs ⇒ décision de récupérer des solvants industriels. Conformément à la loi de 1974 sur les déchets toxiques, la cimenterie doit être agréé comme « centre de destruction de déchets toxiques ». Le dossier de demande rentre en juin 1985 afin que l'enquête commodo-incommodo soit la plus discrète possible (vacances d'été). Suite à des rumeurs, relayées et amplifiées par la presse, l'affaire devient explosive (pétition de 12.000 signatures)

Comment ont-ils géré le conflit ?

Qui s'en est occupé en interne ? Le directeur général, le directeur technique, le directeur de la communication et le directeur de l'environnement

A quel moment ont-ils réagi ? en 1987, suite à un entretien en direct avec un journaliste, ils se sont rendu compte qu'il y avait un sérieux problème de communication avec l'extérieur. Ils ont profité de leur 75^{ème} anniversaire pour organiser une grande journée portes ouvertes, des réceptions, etc. Ils ont pu remarquer que leur image de marque était très bonne auprès de leurs clients ; par contre, l'attitude des autorités publiques était très mitigée et distante. L'attitude des riverains était évidemment clairement hostile. C'est à ce moment qu'ils ont décidé d'investir dans la communication, la transparence et les efforts environnementaux.

Y a-t-il eu **rencontre** avec le riverains ? oui

qui en a eu l'initiative ? un fonctionnaire de la Division de la prévention des pollutions et de la gestion du sous-sol a proposé la constitution d'un comité d'accompagnement

qui était présent ? 5 riverains (élus dans la commune), 5 représentants de l'administration (Commune, Province, Région), 5 directeurs de la cimenterie + 1 expert représentant l'intégrité scientifique

résultats de cette rencontre ? au départ, les réactions des riverains étaient assez vives, mais cette initiative a été le phénomène déclencheur de toute leur politique d'environnement et de communication avec les stakeholders.

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'un tel conflit ? En temps, en ressources humaines, en expertises,... durant ± 3 ans, 4 cadres de niveau 1 se sont occupés de l'affaire, à des degrés divers. Globalement, cela représente le salaire de 2 cadres à temps plein pendant trois ans.

Quels auraient pu être les moyens de l'éviter :

Communication et transparence des activités :

Assigner une personne en interne : depuis le conflit, le directeur-environnement est la personne ressources pour tout ce qui concerne la gestion des immeubles, les autorisations, le suivi des négociations pour l'ouverture de nouveaux sites de carrières, les relations avec les riverains et les autorités, les formations à l'environnement pour tout le personnel de l'entreprise

Visites d'entreprises : des journées portes ouvertes sont organisées, ainsi que des visites d'autres entreprises de valorisation de déchets, l'IRM, etc.

Brochures : un rapport environnemental est publié chaque année à +/- 10.000 exemplaires, sa rédaction est orientée « tout public ».

Relation avec le personnel : l'attitude proactive de l'entreprise vis à vis de l'environnement nécessite beaucoup d'investissements en formations pour tout le personnel :

organisation de séminaires où d'autres chefs d'entreprise viennent parler de leur expérience, organisation de jeux de rôles mettant en situation une rencontre avec le comité d'accompagnement, soulignant l'importance de maîtriser le sujet dont on parle (sinon faire appel à une autre personne plus compétente) ; implication des délégués syndicaux, etc.

+ Autres : conférences de presse organisées tous les trimestres pendant lesquelles les journalistes peuvent aborder tous les sujets.

Rencontre avec les riverains :

Comités d'accompagnement : (cf. supra) le comité d'accompagnement se réunit tous les 3 mois ; il est aussi convoqué à chaque fois qu'une décision importante est prise dans l'entreprise (par exemple, brûlage de dioxyne, ...)

Médiateur externe : non, la structure actuelle du comité fonctionne bien et ils ne ressentent pas le besoin de faire appel à un médiateur ; seul l'expert agit en tant que garant de l'impartialité des analyses scientifiques. Ils ne sont pas convaincus des bienfaits de l'intervention d'une personne externe aux problèmes. Ils optent délibérément pour la proximité.

Attitude lors de la rencontre : les cadres présents lors des rencontres ont également dû suivre des formations orientées « public relation », mais le point le plus important est que ces cadres habitent la région,

connaissent les mentalités, peuvent parler « patois » et s'investissent beaucoup dans la vie de la commune. Ils bénéficient également d'une secrétaire très disponible et très conviviale.

Entreprise vs communication externe et interne **tendance générale à la responsabilité environnementale**

Au-delà de la réglementation ... attitude par rapport au cadre réglementaire (entrave vs responsabilité de l'entreprise)

la certification (EMAs, Iso 14001,...) : les démarches d'obtention d'un Iso 14001 sont en cours, mais en raison d'inégalités de niveau entre les entreprises du groupe, la certification EMAs ne pourra se faire qu'à terme. Cela représente des investissements énormes qui ne peuvent s'échelonner que sur le long terme (ex : construction de nouveaux rubans transporteurs pour l'acheminement de la craie = investissement pour l'amélioration de l'environnement et du cadre de vie : 3,5 milliards – 5 ans)

Avantages : amélioration de l'image externe / interne de l'entreprise, la transparence, ...

Leur démarche s'intègre tout à fait dans le processus voulu par l'entreprise, c'est un maillon supplémentaire dans la responsabilité environnementale de l'entreprise.

Néanmoins la visibilité de toutes ces initiatives est cruciale : en interne, par la réalisation de brochures, en invitant la presse, en réalisant des journées portes ouvertes, en faisant des conférences, etc.

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

Choses à faire :

- D'abord « faire le ménage chez soi » : identifier ses problèmes et ses lacunes ;
- Créer un comité d'accompagnement constitué de personnes bien choisies et bien représentatives (importance de la proximité) ;
- Nécessité d'une implication personnelle des managers ;
- Nécessité de formations en interne ;
- Importance du dialogue, du langage clair et transparent : toujours dire la vérité même si elle n'est pas bonne à dire ;
- Toutes ces démarches représentent un investissement à long terme et le suivi des acquis est crucial : actuellement, le suivi de ces activités nécessite 2½ ETP.

Choses à ne pas faire :

- Le turnover fréquent dans les sociétés est un frein au bon dialogue avec les riverains ;
- Tout langage technique ou sibyllin sera mal ressenti et suscitera automatiquement la méfiance.

3.8. Carrière n°2

Présentation générale

Date d'implantation : la carrière a toujours existé, mais n'a pas toujours été exploitée de manière optimale

Nature des activités : extraction, concassage, enrobage de pierres calcaires

Nature des actionnaires : filiale à 100% d'un groupe français – les activités de la carrière représentent 25% du chiffre d'affaires

Taille de l'entreprise à l'époque >< maintenant : en 10 ans, l'exploitation est passée de 50.000 tonnes à 300.000 tonnes

Nombre d'ouvriers – employés – cadres : 8 ouvriers, 2 employés, 1 cadre
Superficie de l'exploitation : 25 ha
Les travailleurs habitent-ils la région ? oui, tous

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (Éce d'autres permis relatifs au secteur) : soumis au permis carrières
Qui s'en occupe en interne ? lui-même

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis : pour leur type d'activités, il y a eu 7 demandes successives : demande de modification du relief du sol, modification du plan de secteur, permis d'exploitation, déclassement d'un bois communal,...

Expertise : budget, indépendance du bureau : très bonnes relations

Relations avec les autorités communales : très bonnes

Relations avec les riverains :

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains ?(connaissance du terrain, de la région) : le directeur général n'est pas de la région, personnellement, il n'exerce sa fonction de directeur de la carrière que depuis 10 ans ; cependant , la carrière était là depuis bien plus longtemps.

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise ?(budget consacré à la communication) : pour 98% de la population de la commune et du hameau, la carrière fait partie du paysage.

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? non pour 98% de la population, oui pour 3 ou 4 personnes qui habitent la région depuis moins de 10 ans

Circonstances du conflit (date, demande d'un nouveau permis, cohabitation, ...) : entre 1996 et 2001, il y a eu 7 enquêtes publiques successives – les oppositions de la population ont commencé lors de l'enquête publique relative à la modification du plan de secteur. Les critiques provenaient d'une poignée de riverains qui se plaignaient du bruit, des poussières et surtout des odeurs de bitume qui émanent de la station d'enrobage lorsque le vent est au nord.

Comment ont-ils géré le conflit ?

Qui s'en est occupé en interne ? lui-même

A quel moment ont-ils réagi ? avant la modification du plan de secteur

Y a-t-il eu **rencontre** avec les riverains ? oui

qui en a eu l'initiative ? lui-même, mais il a suggéré au Bourgmestre d'organiser la réunion – puisque, somme toute, ce sont « ses » habitants

lieu ? dans un petit restaurant près des carrières

qui était présent ? les riverains, l'exploitant, le bourgmestre

résultats de cette rencontre ? la réunion avait pour but de donner une information claire sur les intentions de la carrière, écouter les riverains et leur donner des réponses, le tout dans un climat convivial. Le directeur a expliqué leur projet, sur un plan simplement accroché au mur du restaurant. Les riverains ont rapidement révisé leur perception négative de la carrière. Les personnes les plus ancrées dans la région, qui ont un intérêt dans les carrières ont même eu une réaction assez vive à l'encontre des quelques réfractaires.

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'un tel conflit ? négligeable

En temps, en ressources humaines, en expertises,... : 2 ou 3 réunions avec les riverains (rem. Les comités d'accompagnement n'ont pas encore débuté)

Quels auraient pu être les moyens de l'éviter :

Communication et transparence des activités :

Visites d'entreprises : ils participent aux Journées Découvertes Entreprises (depuis 2 années consécutives)
– le bilan est toujours très positif ; ils collaborent avec un groupement de jeunes du hameau, qui s'occupe de l'organisation de la journée en échange d'une rémunération

Brochures : des feuillets de présentation étaient prévus

Relation avec le personnel : la communication passe bien, sauf auprès de quelques anciens qui ont assez mal ressenti, au début, les réactions négatives de la population

Rencontre avec les riverains :

Comités d'accompagnement : un comité est prévu par le permis, l'initiative émane de la commune ; l'exploitant est plutôt favorable, étant donné que les relations avec les riverains se passent actuellement bien et que cela favorisera les échanges d'information.

La structure prévue sera : 1 membre du Collège, 1 ingénieur de l'administration des Mines, 2 représentants de la carrière, 2 représentants des riverains

Médiateur externe

Attitude lors de la rencontre : la direction fait attention à sa présentation (langage et apparence adaptés), à garder une atmosphère conviviale.

Entreprise vs communication externe et interne

tendance générale à la responsabilité environnementale

Au-delà de la réglementation ... attitude p/r au cadre réglementaire (entrave >< responsabilité de l'entreprise : le permis prévoit déjà toute une série d'évaluations (fumées, vibrations,...), ils sont également soumis à des règles qu'ils respectent ; ils ont participé à un audit environnemental organisé par l'UWE

la certification (EMAs, Iso 14001,...) ils ont déjà la certification Iso 9002 et BENOR (conformité des matériaux) – la certification environnementale n'est pas prioritaire (également pour des raisons budgétaires)

charte de cohabitation : ils considèrent que les « signaux » d'avertissement qui proviennent des riverains sont trop subjectifs, ils préfèrent travailler avec leurs indicateurs (rejets de fumées, odeurs, etc.). De plus, il existe déjà un comité d'accompagnement.

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

Choses à faire :

- INFORMATION : la moins officielle possible, et pas dans une démarche « négative » de réponse aux critiques
- s'adapter au cadre : présentation simple, attitude vestimentaire, etc.
- être proche de la population : cela dépend toujours de la volonté et de la personnalité du dirigeant
- participer aux journées Découvertes-Entreprises, parce que ces journées s'adressent à tout le monde et impliquent un investissement personnel de toute l'entreprise (disponibilité le WE, nettoyage et aménagement du site, présentation, etc.)

Choses à ne pas faire :

ne pas rejeter les contestataires, même s'ils représentent une toute petite minorité, répondre à toutes leurs questions (surtout devant la majorité silencieuse)

3.9. Centrale électrique

Présentation générale

Date d'implantation : 1967

Nature des activités : production d'électricité

Nature des actionnaires : -- Décisions stratégiques communications : locales

Taille de l'entreprise à l'époque >< maintenant : idem

Nombre d'ouvriers – employés – cadres : 120 employés dont 7 cadres

Superficie de l'exploitation : 20 ha – caractéristique spécifique de la centrale : très proche des jardins des riverains (± 40 mètres des jardins)

Les travailleurs habitent-ils la région ? pas de manière très localisée, mais +/- dans la région

Entreprise vs cadre réglementaire

Connaissance de la législation (Ece d'autres permis relatifs au secteur) soumis au permis d'exploitation et de bâtir (pas de permis spécial)

Qui s'en occupe en interne ? responsable Environnement – Sécurité – Qualité

Difficultés rencontrées lors d'une demande de permis : nouvelle demande de permis d'exploiter en 1994 ; vu le contexte économique de la région, ils n'avaient aucune crainte de se le voir refuser ;

Relations avec les autorités communales : très bonnes – nombreuse discussions avec le Bourgmestre et les échevins, conseils sur la sensibilité de la population locale et la manière de l'aborder ; Initiatives de la part du Bourgmestre de venir parler 1 fois par mois dans une entreprise + séances de questions-réponses avec les habitants des différentes communes de l'arrondissement.

Relations avec les riverains :

comment l'entreprise perçoit-elle les riverains (connaissance du terrain, de la région) : ils ont demandé conseil à différentes instances sur la manière d'aborder la population locale (commune, intercommunales, etc.)

comment les riverains perçoivent-ils l'entreprise (budget consacré à la communication) : 2 sentiments contradictoires : d'un côté, ils aimeraient voir fermer la centrale pour les nuisances qu'elle cause, mais d'un autre, ils craignent l'insécurité qu'il y régnerait si la centrale était abattue (la centrale est surveillée 24h/24)

Entreprise vs Nimby

Est-ce déjà arrivé ? oui, bien que ce ne soit pas véritablement un problème de Nimby, mais plutôt une cohabitation problématique. En effet, la centrale se situe à moins de 40 mètres des jardins de riverains - ± 800 habitations sont concernées. Le climat était très conflictuel dans les années '70 (recours en justice), puis le « front » des riverains s'est disloqué suite à des discussions de remboursement et de jalousie – les plaintes sont devenues plus sporadiques. Néanmoins, la demande de renouvellement allait raviver les conflits.

Circonstances du conflit (date, demande d'un nouveau permis, cohabitation, ...)

Demande d'un nouveau permis d'exploitation en 1994

Comment ont-ils géré le conflit ?

Qui s'en est occupé en interne ? le directeur lui-même

A quel moment ont-ils réagi ? en amont de l'étude d'incidences

Y a-t-il eu **rencontre** avec les riverains ? oui. Etant donné la nature délicate des relations avec les riverains, le directeur a préféré demander à un médiateur neutre (l'asbl Espace-Environnement) de prendre les contacts et de relever les nuisances subies (selon la perception des gens) et leur origine présumée.

qui en a eu l'initiative ? le directeur lui-même

lieu ? dans les locaux de la centrale

qui était présent ? le directeur et un ingénieur de la centrale, deux médiateurs (un éco-conseiller et un ingénieur) et 4 représentants des riverains. Volonté très forte de n'inclure ni personnalité politique ni groupe de pression.

résultats de cette(ces) rencontre(s) ? les problèmes dégagés et les solutions proposées ont été actés dans une convention signée par les parties. Les réunions du comité de riverains se déroulent actuellement 3 à 4 fois par an, le directeur ainsi que les médiateurs sont toujours présents : cela permet (1) la prise de décision immédiate et (2) d'acter les décisions dans un PV neutre

Peuvent-ils évaluer le **coût** d'un tel conflit ? En temps, en ressources humaines, en expertises,... le coût principal = temps (les réunions se déroulent le soir) – certaines décisions ont été prises alors qu'elles dépassaient le cadre du permis d'exploiter (nettoyage,...) ; le temps passé à la responsabilisation du personnel en interne est également très important.

Entreprise vs communication externe et interne tendance générale à la responsabilité environnementale

Au-delà de la réglementation ... attitude par rapport au cadre réglementaire (entrave >< responsabilité de l'entreprise :

la certification (EMAs, Iso 14001,...) étant donné la durée de vie assez précaire de la centrale, ils préfèrent suivre un plan défini en interne « Internal Control System » plutôt que de se lancer dans l'obtention d'une certification ; par contre, pour la nouvelle centrale, ils prévoient (1) la mise sur pied d'un comité de riverains semblable à celui de la première centrale et (2) d'essayer d'atteindre les normes EMAs ou ISO 14001.

Internal Control System

évaluation	OBJECTIFS	PROCESSUS	MOYENS	MONITORING
		X	X	
	X	Niveau certification		
				X

But : que tous les niveaux coïncident et tendent vers les normes ISO ou EMAs

charte de cohabitation : plutôt une convention signée entre la centrale, les riverains et les médiateurs + réunions régulières du comité d'accompagnement (=suivi)

Avantages : amélioration de l'image externe / interne de l'entreprise, la transparence, ...

Image interne : Le personnel de la centrale n'a pas accueilli favorablement la mise en place du comité d'accompagnement, ni les engagements prévus dans la convention (notamment un numéro d'appel pour les riverains 24h/24). Leur perception des riverains se focalise sur leur crainte de vouloir fermer la centrale. En 1996, à peine 5% des employés répondaient correctement aux appels des riverains. A force de coaching et d'appui constant de la direction, cette proportion atteint, après 5 ans, ±70%.

Les responsables syndicaux, réticents au départ, ont demandé depuis peu pour participer aux réunions d'accompagnement.

Image externe : leur expérience a servi de modèle pour une centrale située aux Pays-Bas.

Quelles propositions feriez-vous à d'autres entreprises ?

Conclusions exposées par le directeur lors d'un colloque :

« un dialogue humanisé peut faire converger les intérêts économiques et environnementaux »

Choses à faire :

- Démarche volontariste de dialogue de la part de l'industriel et des riverains
- Choix d'un interface neutre + organe mixte éco-conseiller + ingénieur
- Compréhension des perceptions des riverains (quel type de bruit, à quel moment,...) et de leurs priorités
- Nécessité d'adapter son langage (ni trop technique ni trop évasif)
- Importance d'une explication et d'une prise de décision immédiate (l'organe décisionnel doit être présent)

Choses à ne pas faire :

- Risques de blocage si des personnes extérieures au projet participent au comité d'accompagnement (personnalités politiques, groupes de pression)
 - Politisation, focalisation du problème = facteur de rigidification
-

4. Analyse

D'un point de vue conceptuel, les stratégies dont disposent les promoteurs sont essentiellement de deux types :

La première est l'approche **autonome** : ils mènent leur projet ou gèrent leur entreprise sans prendre en considération la population riveraine, ne s'intéressant qu'aux enjeux économiques de leur exploitation.

La seconde est l'approche **collaborative** : celle-ci consiste à reconnaître implicitement le droit des riverains à un environnement sain, ou s'il y a nuisances, à accepter leur droit à des compensations. Elle implique d'accepter d'entrer dans une analyse de coûts qui ne soit pas strictement financière, mais socio-économique.

Les 9 entreprises interrogées ont, bien entendu, choisi la seconde option :

- certaines de manière préventive (l'expérience de la centrale électrique est assez éclairante à ce sujet)
- d'autres avec retard – et à regret (la sucrerie, l'industrie chimique n°2).

A la lecture de ces enquêtes, nous pouvons relever que les **méthodes utilisées** pour gérer les conflits Nimby varient en fonction de plusieurs **facteurs** :

- **personnalité** des dirigeants : degré de proximité avec la population, engagement vis à vis de l'environnement, connaissance de la région, des usages des habitants ;
- le **contexte** social, économique et topographique particulier ;
- **expérience passée** : un comité d'accompagnement qui a bien ou mal fonctionné ;
- **expérience d'autres entreprises** dans le même secteur ;
- le degré d'implication de l'entreprise par rapport aux « **questions publiques** » (laisser plus ou moins l'initiative à la commune) ;
- les **moyens** financiers et humains dont dispose l'entreprise – ou que l'entreprise est prête à investir.

Sur base des **expériences vécues** par les entreprises, les bonnes pratiques les plus fréquemment citées peuvent être classées comme suit :

OUTILS	MÉTHODES - ATTITUDES
Information aux riverains	<ul style="list-style-type: none">↳ adopter une démarche volontariste de dialogue : agir vite↳ être préparé au dialogue (s'adapter au cadre : présentation simple, attitude vestimentaire, verbale etc.)↳ éviter les discours et les dossiers trop techniques ou trop évasifs (transparence)↳ compréhension des perceptions des riverains et de leurs priorités (dépend de la volonté et de la personnalité du dirigeant)↳ ne pas rejeter les contestataires (surtout devant la majorité silencieuse)

OUTILS	MÉTHODES - ATTITUDES
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ↳ faire appel à un consultant en communication-riverain qui organisera des formations en interne ↳ partager son expérience avec d'autres entreprises
Suivi de la communication (comité d'accompagnement)	<ul style="list-style-type: none"> ↳ importance d'une prise de décision immédiate lorsqu'un problème est soulevé (le décideur doit être présent) ↳ comité d'accompagnement constitué de personnes bien choisies et bien représentatives (importance de la proximité) ↳ le turnover fréquent dans les sociétés est un frein au bon dialogue avec les riverains ↳ l'investissement à long terme et le suivi des acquis est crucial ↳ risques de blocage si des personnes extérieures au projet participent au comité d'accompagnement (personnalités politiques, groupes de pression)
Communication externe	<ul style="list-style-type: none"> ↳ journées portes ouvertes, inauguration dans la tradition « pose de la première pierre » : ces journées impliquent un investissement personnel de toute l'entreprise
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> ↳ identifier d'abord ses propres problèmes et ses lacunes ↳ nécessité d'une implication personnelle des managers ↳ effectuer les investissements nécessaires à la qualité de l'environnement