

Fiche R1-2 Engager l'équipe de site sur des valeurs et un comportement

Pourquoi :

Un dossier de site pollués peut faire intervenir des inquiétudes fortes, de l'émotionnel entrent en jeu, les acteurs concernés connaissent mal et n'ont pas l'habitude de collaborer. En outre, le contexte culturel des acteurs en France semble relativement peu porté sur la concertation et le compromis, et davantage sur la confrontation (§ 5.6 p 60).

Dans ces conditions, une gestion de site ouverte aux populations, fondée sur un certain partenariat et une certaine confiance, avec « *un coté humain qui devient très vite prépondérant* » (Marot, in INERIS, 2008), requiert l'engagement des différents intervenants sur des valeurs et des comportements d'ouverture, de respect : écoute, disponibilité, empathie, effort de langage, humilité,..., à l'opposé d'une certaine image de l'expert insensible et enfermé dans son jargon (Figure 9 p 53) ou dans son administration (§ 5.5 p 57).

Il s'agit de construire la confiance et la crédibilité réciproques, qui « *sont difficiles à obtenir, [et] presque impossibles à retrouver [une fois perdues]* » (US EPA, 2003b). « *Aborder uniquement les enjeux techniques est une stratégie qui échoue presque toujours* » (NICOLE, 2004).

Objectif : Favoriser à travers l'attitude de l'équipe de site une relation de confiance et de concertation entre les acteurs.

Limite :

- Il ne s'agit pas de fusionner les points de vue des uns et des autres : chacun reste légitime dans son rôle et dans son point de vue.

Comment :

1^{er} niveau (pas de 2^{ème} niveau)

Comment	Qui	Quand
Mettre au clair l'engagement de chacun dans l'équipe de site, et de la hiérarchie, sur des valeurs et un comportement fondés sur le respect, tels que décrits dans le Tableau 4 ci-dessous.	Mbres équipe Hiérarchie	Début de projet et au delà
Tenir compte des engagements et des aptitudes respectives des différents membres de l'équipe en matière d'ouverture et de dialogue (notamment aptitudes en situation de stress) dans l'organisation des rôles au sein de l'équipe de site, notamment vis-à-vis des contacts avec les populations.	Resp. équipe (Mbres équipe)	
Apporter le soutien de l'organisme permettant d'assumer les engagements <u>personnels</u> dans un cadre maîtrisé : cf. Fiche R1-4.	Resp. équipe Hiérarchie	
S'informer et se former sur la concertation, à sa culture, à ses enjeux: cf. Fiche R1-3.	Resp. équipe Mbres équipe	Début de projet surtout

Valeur	Description
Empathie	Se mettre à la place de l'autre partie... tout en gardant du recul : cf. jeux de rôles dans la Fiche suivante.
Ouverture Ecoute Acceptation du point de vue de l'autre	<ul style="list-style-type: none"> • Le point de vue de l'autre doit être reconnu comme légitime et utile. Cela concerne par exemple les demandes et inquiétudes formulées par les populations, pour le maître d'ouvrage ou les autorités, mais aussi, pour les populations, le point de vue d'un maître d'ouvrage faisant état de moyens financiers limités. • Les différences de langage, de référentiels, doivent être surmontées par le dialogue ; • Une acculturation réciproque entre experts et non experts est possible (Exemple 29 p 102). • Même si une interrogation des populations peut paraître déplacée à l'expert technique, y répondre de façon convaincante, au besoin par des études spécifiques (par ex. mesures de terrain). C'est ce que l'InVS appelle le principe d'attention. La pertinence de ce principe est souvent renforcée par les incertitudes associées aux outils techniques disponibles. • Cela s'oppose à toute attitude de défiance réciproque, en dépit du contexte français de pollueur-payeur-maître d'ouvrage (cf. § 5.5 p 57). • Garder toutefois sa lucidité quant aux arrières pensées possibles. son sens critique et son indépendance de jugement. • Accepter les "loupés", de soi-même ou des autres, dans la communication.
Disponibilité Implication [personnelle mais aussi de l'organisme]	<ul style="list-style-type: none"> • Temps d'échange important (visites, réunions, discussions téléphoniques,...). • Charge de travail importante, supérieure à un dossier sans concertation (études supplémentaires, efforts de restitution, consultations,...). • Travail hors des plages horaires de usuelles (réunions, contacts téléphoniques,...), • Phases de travail en urgence, suite à une nouvelle question, à l'arrivée d'une étude, pour tout imprévu : la réactivité est essentielle (Fiche R4-2 p 169). • Payer de sa personne dans des cadres de travail non usuels : réunion publique, éventuellement rencontre avec la presse, réunions sous forte charge émotionnelle,... • "Se mouiller" au delà de ses compétences et travaux habituels, et au delà des chemins battus sur le plan technique ou juridique. • Connaissance parfaite du dossier, sur le bout des doigts : un détail d'un dossier peut correspondre à une inquiétude clé d'un intervenant (sur laquelle on sera sollicité à brûle-pourpoint). • « <i>Pour un responsable de projet, la communication, cela ne se délègue pas !</i> » (JF. Faurant, ancien maître d'ouvrage) : cela se gère directement par le responsable de projet, sur le terrain, en réunion, au téléphone, Si des soutiens externes (agence de communication) ou internes (CIP) peuvent être recherchés.
Sincérité Franchise Humilité	<ul style="list-style-type: none"> • Etre prêt à dire « je ne sais pas », « je ne suis pas sûr », et surtout (pour ne pas rester sur une absence de réponse anxigène) « je vais me renseigner ». voire « je me suis trompé » (avec une réparation en conséquence derrière) ; • Signaler les limites des outils utilisés, les interrogations et incertitudes qui apparaissent (Trustnet, 2000, cf. FAQ 10) : les populations sont capables de comprendre de tels discours (parfois de mauvaise grâce au début) ; au contraire le silence sur les incertitudes (et l'absence de conséquences concrètes) ruine la confiance. Le relevé des interrogations et incertitudes peut (doit) être fait de façon non anxigène, en dégageant les conséquences et au besoin les solutions (vérifications, réhabilitation,...).

Tableau 4 : Valeurs et comportements pour l'ouverture à la concertation

Contre-exemples :

[autre Fiche R1-1 p 87]

- Chapitre "Des attitudes à l'encontre de la concertation" p 53.
- Manque d'empathie des institutions et experts sanitaires lors de la première réunion publique à Vincennes : Exemple 109 p 194.

A Vincennes, une défiance de principe existait de la part du collectif local vis-à-vis d'un maître d'ouvrage directement intéressé aux résultats des études : toute position dans ces études pouvait être suspectée de partialité. Cette défiance avait pu être renforcé par l'évocation publique par la communication de cette société d'une « campagne irrationnelle » de la part du collectif. Cette défiance se reportait sur le bureau d'étude retenu par le maître d'ouvrage.

L'absence de relevé, dans les rapports, d'incohérences apparentes entre les données recueillies sur le terrain³³, et l'absence de réponse face aux questions sur ces incohérences apparentes, ont également affecté la confiance vis-à-vis du bureau d'étude et de ses résultats. L'absence de solution consensuelle de tierce-expertise (Exemple 70 p 153) n'a pas permis de surmonter cet obstacle.

(Source : expert tiers, revu par responsable associatif)

Exemple 24 : Manque de confiance réciproque dans la concertation sur un site

« La froideur perçue des opérateurs n'a fait qu'enflammer les réactions des riverain (...). Alors que les riverains attendent un dialogue, fondé pour eux sur un discours personnalisé et une implication de la part des opérateurs, les opérateurs leur proposent un exposé fondé sur les seuls faits dont ils peuvent se porter garants et qui est inévitablement perçu comme distant. Les questions restent sans réponse ». Des riverains : « Ils avaient des mamans qui avaient perdu leurs enfants en face d'eux (...). Ils étaient en marbre. Moi ça me rendait hystérique(...), ça me rendait folle ! » ; « Quand tu leur demandes des choses sur le domaine de la santé, ils te font des grandes diapositives qui n'ont rien à voir avec la santé (...). Quand on lui a dit : vous mettriez vos enfants dans cette école ? Il n'a pas dit oui, il ne peut pas dire oui ! ».

« Il a souvent été reproché aux experts sanitaires (...) d'avoir travaillé sur dossier, de s'être fondés uniquement sur les chiffres et d'autres analyses et de ne pas être venus rencontrer les familles de victimes et les autres habitants du quartier qui revendiquaient une connaissance informée du problème ». Des riverains : « On n'a rien vu, personne n'a été interrogé et ils ont conclu qu'il n'y avait pas de rapport [entre les maladies et les antennes] » ; « On nous dit "c'est comme ça !" Non, c'est pas comme ça, on veut comprendre jusqu'au bout ». « L'annonce du diagnostic épidémiologique a (...) réveillé des passions éteintes depuis le retrait des antennes. (...) Les riverains, qui réfutent les résultats de l'enquête sanitaire, réclament une nouvelle enquête ».

(Saint-Cyr l'Ecole, Leduc, 2005a)

Sur le dossier de Saint-Cyr l'Ecole, « on n'a pas mis en œuvre le « principe d'attention ». Il n'y a pas eu de mesures physiques immédiates, dès les premières plaintes, autour de ces antennes, pour rassurer la population sur les expositions. L'anxiété de la population n'est pas considérée comme un authentique problème de santé publique. Les gens sont préoccupés, ils ont des insomnies, mais force est de constater que l'on ne considère pas cela comme un vrai problème de santé publique et là, il y a certainement matière à réflexion ».

(Ingénieur sanitaire Cire)

Exemple 25 : Perceptions de manque d'empathie et réaction des riverains, demande d'implication et volonté de comprendre, dans un cas de signalements de pathologies

³³ par ex. détection de trichloroéthylène seul dans l'air du sol au dessus d'une source-nappe où seul du chlorure de vinyle était détecté.

Exemples à suivre : [autre Fiche R1-1 p 87]

- Disponibilité "à toute heure" des responsables de la *dépollution d'un site où avaient été déversés des déchets de fabrication de produits phytosanitaires* : Exemple 95 p 175.

« A tous les niveaux, toutes les parties prenantes (préfecture, DRIRE, DDASS, BE, mairie, ADEME) se sont réellement investies et le suivi de l'étude de risque en temps réel en est la preuve. Au niveau du maître d'ouvrage et plus particulièrement du chef de projet, lorsque l'on est en charge d'un tel dossier, il y a un côté humain qui devient très vite prépondérant. Cela implique de passer chez les gens le soir (pour qu'ils y soient), de leur transmettre ses coordonnées et d'assumer ensuite en acceptant de consacrer du temps à leur répondre lorsqu'ils appellent... Faire cela, c'est faire un grand pas dans le gain de leur confiance, mais c'est un investissement coûteux en temps et en énergie ».

« Le bureau d'étude a été non seulement très ouvert aux remarques et parfois aux critiques formulées, mais il a aussi apporté une vraie souplesse dans la gestion quotidienne du dossier, notamment lorsqu'il fallait refaire une analyse ou reprendre la rédaction d'une partie, sans avoir à renégocier financièrement systématiquement chaque volet du contrat initial ».

« Pour les riverains, s'investir sur un dossier demande a minima du temps et des compétences et souvent aussi de l'argent et (...) fonctionner bénévolement le soir chez soi demande du courage qui repose essentiellement sur une vraie motivation ».

(Maître d'ouvrage (ADEME), ancienne fonderie de plomb en zone périurbaine)

Exemple 26 : Engagement des acteurs dans une réhabilitation de site pollué

« Du fait de nos interventions chez les riverains, notre engagement en tant que bureau d'études a également été plus important que dans le cadre d'une intervention moins sensible : sentiment d'être plus concernés par les risques éventuels liés à la pollution, adaptabilité à leurs horaires, disponibilité pour répondre à leurs questions ».

(Bureau d'étude, étude du transfert de polluants depuis un ancien site de régénération de solvants)

Exemple 27 : Engagement particulier d'un bureau d'étude au contact des populations

Sur Vincennes, 16 experts nationaux ont été mobilisés pendant plusieurs années sur leur temps de travail mais aussi sur leur temps personnel (Ledrans *et al.*, 2007). Des membres du comité scientifique ont consacré au dossier de longues soirées et des week-ends, ont interrompu des vacances pour un comité de suivi, ont eu de longs entretiens téléphoniques avec l'une ou l'autre partie. Les missions du comité scientifique impliquaient des relations personnelles directes avec l'industriel, le Collectif Vigilance Franklin, ou les administrations. Pris par l'impératif de répondre aux attentes de ces parties, notamment en termes de rythme, le groupe "évaluation des risques sanitaires" du comité scientifique s'est "mouillé" en rendant des avis -certes avec les réserves d'usage- sur les études reçues, sur la base d'une expertise relativement rapide, et non d'une analyse critique complète.

Tous les participants ont absorbé une charge de travail considérable dans un laps de temps très court et un climat d'urgence permanent. Les réunions avaient souvent lieu le soir.

Le préfet participait lui-même aux réunions de suivi et communiquait directement avec les médias. Il s'est engagé personnellement dans les demandes d'études : il a demandé à l'ancien exploitant du site des études que ce dernier aurait pu contester, car elles n'étaient pas strictement liées à l'ancien site industriel ou techniquement nécessaires à son étude : études exploratoires dans les caves et jardins, mesure de concentrations et étude systématique du bâti dans le reste du quartier, étude budget-espace-temps spécifique au quartier,... *In fine*, ces études ont été permises par le contexte particulier du dossier, notamment par la bonne volonté de la société Kodak en terme de financement et de maîtrise d'ouvrage.

(Source : expert tiers)

Exemple 28 : Engagement des participants à la concertation sur le quartier Sud de Vincennes

A Vincennes, les membres du comité d'expert et du collectif local se sont rencontrés dans de nombreuses réunions publiques et restreintes, ont effectué ensemble une visite sur place, ont également longuement correspondu au téléphone.

Au fil du temps, un dialogue entre l'expertise et la population s'est donc ouvert. Un processus d'acculturation entre citoyens et experts s'est lentement opéré. Comme la présidente du collectif le formulait après 6 mois : « nous avons appris à nous parler », alors que six mois plus tôt les questions individuelles des parents inquiets se heurtaient en réunion publique à des réponses du type : « le Comité d'expert va élaborer un programme de travail » et la presse titrait : "Paroles d'officiels contre maux de parents".

Certaines personnes du collectif sont même devenues de véritables experts techniques en matière de sites et sols pollués, connaissant les outils (modèles, mesures,...) et leurs limites, y compris dans les détails de ceux utilisés dans l'étude (efficacité de l'absorption de vapeurs de chlorure de vinyle sur support, limites de détection à atteindre,...), relevant des interrogations pertinentes, évaluant les enjeux de façon relativement similaire à un expert professionnel. Lors de la restitution des résultats finaux des études, ceux-ci ont été entendus et compris.

Après la période de crise initiale et avant la surveillance, le collectif local a manifesté plusieurs fois sa satisfaction devant l'avancement du dossier, et, au final, au delà de nombreux points perçus comme négatifs, la satisfaction de l'ouverture d'un espace de dialogue où les questions ont pu être pleinement discutées.

(Sources : Expert tiers, presse, revu par responsable associatif)

Exemple 29 : Dialogue et acculturation entre citoyens et experts à Vincennes

Pour le membre associatif participant au GRNC, cette participation a notamment représenté la lecture critique de documents qui en tout représentent une armoire, la co-réalisation de modélisations, la collecte d'informations de terrain à travers la collecte de nombreux témoignages et de rencontres publiques, les retours vers l'association et ses débats internes. Soit plus de 50 jours de travail sur le dossier pour l'année la plus active, outre le temps (dont des week-ends complets) pour l'association.

« Son implication dans le GRNC le conduit à s'interroger en permanence pour savoir si il ne "passe pas à côté" de quelque chose d'important. C'est donc un doute permanent et une responsabilité vis-à-vis de la société ». (Source : membre d'association participant à la concertation, in Dor et al., 2008 et INERIS, 2008)

Exemple 30 : Engagement humain considérable d'un membre associatif participant au GRNC

Lors d'une *dépollution d'une ancienne usine de produits phytosanitaires*, une dame se plaignait en réunion publique de symptômes sanitaires légers (maux de tête) qu'elle reliait au chantier de dépollution, alors qu'une exposition conséquente de cette dame apparaissait des plus invraisemblables (compte tenu des mesures de contrôle, de l'éloignement et de l'orientation de son habitation).

Au lieu de la réponse "classique" que cela ne pouvait pas être relié au chantier, il lui a été répondu qu'elle avait raison de signaler ces symptômes, qu'elle pouvait être particulièrement sensible, qu'une consultation de son médecin pourrait être utile et qu'on était à disposition pour chercher des solutions : au lieu d'être niée, la personne se trouvait acceptée, même valorisée. Par la suite, elle n'a plus manifesté de préoccupation à l'encontre du chantier de dépollution.

L'intervenant considérait effectivement la préoccupation de la dame comme véritable et légitime, même s'il se sentait incompétent pour l'analyser ou y répondre seul. Il y voyait simultanément un risque de basculement de la réunion vers une situation de crise. (Source : maître d'œuvre)

Exemple 31 : Réaction empathique et respectueuse face à un signalement de pathologie en réunion publique