

R4 Bien communiquer

Fiche R4-1 Bien communiquer, vue d'ensemble

Pourquoi :

Les bonnes intentions et la maîtrise technique du sujet ne suffisent pas forcément à une bonne implication des populations, à quelque degré que ce soit. La demande des populations s'impliquant dans l'évaluation et la gestion d'un site pollué porte le plus souvent moins sur les détails techniques que sur la relation de confiance, sur l'assurance que les gestionnaires du site s'occupent bien d'elles et de leurs préoccupations.

De bonnes modalités de communication contribueront fortement à construire cette confiance, qui peut facilement être atteinte par des maladresses, et qui est difficile à rétablir ensuite. Elles favoriseront également au premier chef un dialogue efficace. La "communication" est ici entendue dans un sens large comprenant toutes formes d'échanges entre acteurs : information monodirectionnelle, consultation, dialogue,....

Des modalités d'échanges plus propices que d'autres existent (éventuellement suivant les contextes). Des supports préexistants peuvent être utilisés.

Objectif : Recourir à des modalités d'échange efficaces et favorables à la confiance.

Limites :

- La présente fiche n'intègre pas un état de l'art complet en matière de communication. Elle s'appuie sur un état de l'art en matière de sites pollués (élargi à d'autres questions locales de risques liés à l'environnement) : guides, retours d'expérience bibliographiques, retours d'expérience par des protagonistes de concertations, en France et à l'étranger.
- Les moyens ne seront pas toujours disponibles pour des modalités de communication idéales. Surtout dans le cas où l'on a affaire à différents types de publics à la fois.

Comment :

1^{er} niveau [sur 2 pages]

Comment	Qui	Quand
Privilégier une relation de dialogue, où la confiance tient autant de place que les détails techniques, où il devient possible d'expliquer les logiques et les modèles d'évaluation et d'échanger sur les perceptions, les idées, les questionnements relativement au site et aux enjeux connexes, sur les langages et les modes d'échanges (cf. FAQ 1 sur ce dernier point).	Resp. Implic ^o Resp. acteurs Interv ^{ts} . acteurs	Début de projet et au delà
Faire porter les échanges par des personnes crédibles : dans leur rôle, ayant pouvoir de décision (" <i>La communication, cela ne se délègue pas</i> "), s'impliquant personnellement avec des valeurs appropriées (empathie, ouverture,... : Fiche R1-2 p 98), aux conflits d'intérêt potentiels clarifiés (Fiche R3-3), compétents (avec des spécialistes en support pour des discussions sur des points techniques précis).	Resp. Implic ^o Resp. acteurs	Début de projet et au delà
Faire porter les échanges par des personnes formées à la communication et au dialogue, à la culture de concertation et à ses enjeux (Fiche R1-3).		
Assurer la transparence dans ses relations avec les autres acteurs, éviter les situations ambiguës (relations privilégiées, cadeaux, financements directs,... : cf. les règles d'interaction entre les acteurs, Fiche R3-5 p 149).	Tous	
Assurer la transparence dans les études et leurs gestion. Dire les limites, les incertitudes (FAQ 10 et suivants p 243), les alternatives, et le cas échéant le manque de moyens pour trancher.	Resp. MO et BE (et PP)	
S'appuyer sur des référentiels existants pour les démarches, méthodes et outils d'étude et de gestion des sites, et sur des supports pour leur présentation : outre l'économie de travail, ils apporteront un certain gage de neutralité et de transparence.	Surtout Resp. et Interv ^{ts} MO et BE (+ PP et pop ^o)	
<i>Surtout pour les maîtres d'ouvrage et les bureaux d'étude</i> : Veiller particulièrement au cadre d'exploitation futur des données collectées auprès des populations : des problèmes d'exploitation créeront de la confusion, soulèveront des questions sans réponse (Exemple 83 ci-dessous). Cette préconisation pourrait limiter dans certains cas l'application du principe d'attention (Fiche R3-2). Ou au contraire, suivant l'enjeu, inciter à approfondir la recherche préalable d'un cadre d'exploitation, tel qu'un référentiel de comparaison pour des mesures (Exemple 78 p 158).	Resp. acteurs, surtout MO et BE	Tout au long du projet
Respecter les bonnes pratiques du dialogue : écouter, résumer le discours de l'autre, exprimer son ressenti en tant que tel plutôt que comme un jugement, etc. Tenir parole et le faire savoir : « <i>Faites ce que vous dites, dites ce que vous faites</i> » (Wylie <i>et al.</i> , 2001 par ex.). En cas de problèmes sur ce point (notamment délais), alerter et discuter pour des amendements réalistes.	Tous	

Comment	Qui	Quand
Adapter les modalités de communication, la façon de présenter, le vocabulaire, aux interlocuteurs et à leurs caractéristiques clés (Encadré 12 p 113) : préoccupations/attentes, sujets ou termes sensibles (cf. FAQ 3), niveau social, profil sociologique (cf. Annexe 3), degré d'explicitation des sujets (Exemple 95 p 175), ... Tout en étant conscient des limites de l'exercice de préparation (Exemple 86 p 168). La spontanéité, l'ajustement en temps réel, resteront prépondérants, de "petits échecs" sont à prévoir et à accepter.	Resp. Implic ^o Resp. acteurs Interv ^{ts} . acteurs	Tout au long du projet
Tenir compte des facteurs qui influencent la perception des risque (Encadré 13 p 122). En particulier, il semble inutile d'accroître sans nécessité le niveau de détail technique, tandis qu'une présentation montrant compassion, courtoisie, ouverture de la part des acteurs en charge de la gestion du site semble influencer dans un sens positif sur la perception du risque et la confiance dans la capacité des gestionnaires à le contrôler (RIVM, 2004, cf. état de l'art, § 3.2.3).		
Etre proactif : Fiche R4-2 p 169.	Tous	
Démystifier l'expertise, la rendre accessible : Fiche R4-3 p 179.	Interv ^{ts} MO- BE surtout	
Faire sentir : Fiche R4-4 p 186.		
Gérer les réunions : Fiche R4-5 p 190.	Interv ^{ts} MO- PP (+Pop ^o)	
S'appuyer sur les techniques de communication des tableaux des Fiches suivantes, de la boîte à outils de Santé Canada (2000a, Annexe 11 ⁴⁹), du guide, du manuel et de la boîte à outils de l'US EPA (1993, 2005a,b, Annexe 10).		
S'appuyer sur la Foire Aux Questions de l'Annexe 1.		
S'appuyer sur l'Annexe 13 : Eléments d'une lettre aux populations.		
Adapter la façon de présenter à l'animateur : « à chaque personne sa façon de présenter » (cf. § 7.5 p 76). Cela implique une réappropriation par l'animateur des supports qu'il utilise.		
Soigner particulièrement le premier contact : comme dans toute relation, il est largement déterminant pour la suite des relations. Il peut survenir de façon imprévue. Il faut donc anticiper dans la mesure du possible (sans non plus se charger d' <i>a priori</i> avant de rencontrer les gens). Mais là encore la spontanéité primera (Exemple 104 p 188).	Tous	Début de projet
Préparer tout entretien avec la presse, avec les personnes compétentes et formées, dont le responsable de l'équipe de site (et éventuellement du processus d'implication, selon les règles définies). Au besoin pour cela, proposer un rendez-vous à un journaliste plutôt que lui répondre « sur le vif ». Cela peut demander un certain <i>training</i> : cf. Exemple 84 ci-dessous.	Resp. implic ^o Resp. acteurs	Tout au long du projet

⁴⁹ Avec présentation systématique de chaque outil : définition, fonctionnement, utilité, logistique et limites, incidences financières, commentaires ou suivi, délai, pièges.

2^e niveau

Comment	Qui	Quand
S'appuyer sur un conseil en communication sur les risques, au niveau d'un acteur ou du processus de concertation. Ce conseil ne se substitue pas aux responsables des acteurs ou du processus de concertation.	Resp. implic ^o Resp. acteurs	Début de projet et au delà
Mettre le plan d'implication des populations (Fiche R3-6) à disposition de tous.		

Contre-exemples :

(Cf. aussi les Fiches suivantes)

A Gilly sur Isère, « un périmètre de surveillance est décrété pour l'analyse de la dioxine dans la chaîne alimentaire. (...) Si ce qui est recherché est bien le retrait de la chaîne alimentaire de tout ce qui est susceptible d'être contaminé, pourquoi ne pas suivre la logique jusqu'au bout et adopter une démarche cohérente s'interrogent les associations ? Le périmètre est défini selon un kilométrage et non la topographie particulière des lieux : il s'agit d'une vallée, comportant des creux, ce qui laisse penser que les vents ont déposé les contaminants potentiels bien au-delà du kilométrage défini, sur l'autre versant du « creux ». Malgré la demande des organisations d'étendre les analyses à ces zones, elles ne sont pas réalisées.

« Des choses m'ont paru invraisemblables, on a trouvé des troupeaux très contaminés à xxx, mais juste en face, en symétrie les troupeaux n'ont pas été analysés (...). Pour le lait, on a fait des dépenses inconsidérées, on a fait des analyses sur des mélanges de lait : les résultats étaient inférieurs aux normes, au lieu de les faire sur le lait ferme par ferme, un agriculteur m'a appelé (...) j'ai fait remonter l'information, finalement on l'a fait sur le lait de la ferme et c'était au-dessus des normes » (représentant d'une association) ». (Salomon, 2003 p 16)

Exemple 83 : Flou et confusion quant à l'interprétation de données collectées auprès de riverains

L'ingénieur d'étude en charge d'une investigation complémentaire pour les autorités sur l'école Franklin Roosevelt à Vincennes avait bien reçu comme consigne de renvoyer les journalistes vers le service de la Communication de son institut.

Alors qu'il se rendait en hâte à une réunion, il reçoit un appel sur son numéro de portable : la personne se nomme et se présente comme étant de l'AFP, déclare avoir son dernier rapport en main, et lance aussitôt des demandes d'explication sur des points qu'il dit ne pas avoir bien compris dans ce rapport. L'ingénieur, cueilli à froid et croyant sur le coup à un appel autorisé par ceux⁵⁰ qui ont transmis le numéro de portable et le rapport, a le réflexe de donner à la hâte des explications en langage « de tous les jours » (pour aider à comprendre et non pour transcription tel quel). Aussitôt, une dépêche de l'AFP, reprise ensuite par extraits dans la presse quotidienne nationale, retranscrit ses paroles sur des « observations (...) pas inquiétantes mais plutôt bizarres, car la présence des substances n'explique pas la survenue des cancers observés », ou encore : « 15 milligrammes de chloroforme par kilogramme de terre, cela fait pas mal, mais pour avoir la probabilité d'observer un cancer, il aurait fallu que 10 millions d'enfants aient fréquenté l'école » (AFP, 18/6/2001). Les mêmes messages, tout aussi compréhensibles pour le grand public, auraient pu être apportés, moyennant un minimum de préparation, avec un discours techniquement correct, prêtant moins à confusion, et pleinement cohérent avec le discours tenu simultanément par le comité scientifique.

(Source : bureau d'étude)

Exemple 84 : Ingénieur d'étude "piégé" par un journaliste

⁵⁰ Encore inconnus à aujourd'hui...

Dans le cadre de l'étude de l'impact radiologique de l'usine de la Hague, des militants du Nord Cotentin ont mis au jour des données non communiquées précédemment par l'exploitant sur un incident passé (qui lui avait été signalé). L'information a eu un fort retentissement et a un temps remis en cause le processus d'expertise pluraliste du GRNC : ce processus impliquait un certain respect et une certaine confiance entre participants, y compris vis-à-vis de l'exploitant nucléaire qui n'avait pas une réputation de transparence exemplaire dans le milieu associatif. Cela n'était pas sans poser question au milieu associatif (une seule association a participé jusqu'au bout, moyennant d'importants débats internes). Soudain, l'exploitant se trouvait suspecté de mensonge et le participant associatif au GRNC d'être le jouet d'une manipulation.

(Source : membre d'association participant à la concertation, in INERIS, 2008)

Exemple 85 : Déclenchement d'une crise de confiance suite à une omission

Dans le cadre de la *réduction des impacts d'une ancienne fonderie de plomb en zone périurbaine*, « l'analogie au flacon (...) a été utilisée pour illustrer le cas de la zone confinée sur site » : « le danger c'est le produit dans le flacon, le risque est nul tant que le produit reste dans le flacon ». « Cette analogie a été très mal reçue par la population, car il est difficile pour les gens d'admettre que l'on puisse laisser des sols pollués (un danger) sur un site qui n'est pas prévu pour ça au départ, qui n'est pas surveillé et au centre d'une zone occupée principalement par des usages résidentiels ».

(Maître d'ouvrage (ADEME))

En revanche, dans l'étude des impacts sanitaires d'une *ancienne décharge à La Poudrette*, la même analogie a été très bien reçue par les populations.

(Source : ingénieur sanitaire Cire)

Cette différence de réaction paraissait peu prédictible. Par exemple, les populations sont de niveau social comparable. A posteriori, elle peut être rattachée aux relations respectives au site pollué : d'un côté, site honni suite au traumatisme d'une pollution subie de force pendant des années, dont on veut voir disparaître définitivement toute trace (et non "cacher sous le tapis" ou enfermer dans le flacon) ; de l'autre population qui craint d'être délogée de sa cité suite à la découverte d'une population inconnue jusqu'alors (le confinement lui convient parfaitement). Mais rien ne permet d'y trouver de manière affirmative la raison des différences de réception de l'analogie du flacon.

[commentaire auteurs]

Dans le cadre de la *réduction des impacts d'une ancienne fonderie de plomb en zone périurbaine*, « face à certaines incompréhensions sur les mécanismes de contamination des plantes autour de ce site et en réponse à une question d'un riverain s'interrogeant sur la durée de la recommandation de non consommation des végétaux, l'ADEME a présenté le projet de recherche qu'elle souhaitait conduire pour éclaircir ce point. Cette réponse assez complète (et donc un peu longue) a satisfait la personne, mais une autre qui ne se sentait pas du tout concerné s'est énervée. Cela illustre qu'il est difficile de faire des réponses ciblées et complètes, sans prendre le risque de "casser les pieds" à d'autres ».

(Maître d'ouvrage (ADEME))

Exemple 86 : Limites du travail d'adaptation du discours à l'auditoire

Exemples : Cf. fiches suivantes.