



CAHIER DE TRAVAIL

MON ENTREPRISE PRÊTE POUR L'AVENIR

ENSEMBLE POUR UN LIEU DE
TRAVAIL DURABLE



INHOUDSTAFEL

A propos du cahier de travail	4
A propos du projet	5
Structure du cahier d'exercices.	6
Feuille de travail 1 - Collecte de données et analyse d'impact	8
Feuille de travail 2 - Définition de l'objective	16
Feuille de travail 3 - Plan d'action.....	24
Feuille de travail 4 - Évaluer les plans climatiques	30
Feuille de travail 5 - L'analyse des parties prentantes	42
Feuille de travail 6 - Communication	46
Feuille de travail 7 - Influence	50
Fiche d'information 1 - Changement climatique et transition juste	58
Fiche d'information 2 - Politique climatique : européenne et internationale	60
Fiche d'information 3 - Politique nationale du climat et du développement durable :	
Flandre et Belgique	64
Fiche d'information 4 - Perspectives d'avenir pour l'industrie.....	68
Fiche d'information 4 - Financement.....	74





À propos du cahier de travail

Bienvenue dans le cahier de travail de 'Mon entreprise prête pour l'avenir'. L'objectif de ce projet est de vous aider, vous et vos collègues, à mieux comprendre les plans climatiques et la pérennité de votre entreprise. Dans ce cahier de travail, vous en apprendrez davantage sur le projet et trouverez surtout de nombreuses aides pratiques. Grâce à des informations générales et des fiches de travail, vous aurez une vue d'ensemble de la situation actuelle de votre entreprise, de ses projets et de leur importance pour sa pérennité. Et surtout : comment vous et vos collègues pouvez vous-mêmes influencer cette situation. Car un avenir véritablement durable est bon pour le climat et pour les employés.

Toutes les images : © Freepik (sauf indication contraire)

À propos du projet

‘Mon Entreprise Prête pour l’Avenir’

De nombreuses entreprises devront adapter radicalement leurs activités dans les années à venir. La politique climatique et la pression sociale les obligent de plus en plus à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et d’autres substances nocives.

La réduction de ces émissions est également nécessaire pour un avenir sain et sûr pour nous tous. Une entreprise qui parvient à passer à une gestion sans émissions est une entreprise prête pour l’avenir, qui est également prête pour l’économie de demain et qui peut compter sur le soutien des riverains et de la société.

Mais la façon dont cette transition se déroule a un impact important pour les travailleurs. Pour que cette « transition » soit juste, la participation et l’implication des travailleurs sont cruciales. En tant que membre du syndicat, tu peux y exercer une influence. Ce cahier d’exercices t’y aide, toi et tes collègues.

Ce cahier de travail est le résultat du projet « Mon Entreprise Prête pour l’Avenir », une collaboration entre les syndicats flamands et néerlandais (ABVV, ACLVB, ACV, FNV), Reset.Vlaanderen et des organisations environnementales flamandes et néerlandaises (Bond Beter Leefmilieu, Milieudefensie).

Dans le cadre du projet, il a été testé en pratique comment les membres de syndicats peuvent le mieux obtenir du contrôle et de la participation sur la transition climatique de leur entreprise. Pour cela, huit groupes syndicaux ont été accompagnés pour apprendre ce qui fonctionne.

Ce cahier d’exercices est basé sur leurs expériences et propose une méthode étape par étape pour que les groupes syndicaux puissent s’y mettre dans leur propre entreprise. Le cahier peut être utilisé de manière autonome ou dans le cadre d’un accompagnement plus intensif par ton syndicat, si celui-ci le propose.

Note : Cette traduction a été réalisée à l'aide d'outils de traduction en ligne. Malgré tous nos efforts pour garantir l'exactitude du contenu, des erreurs ou imprécisions peuvent subsister. En cas de doute, veuillez consulter la version originale ou nous contacter pour toute clarification.



© Roderick Polak

Structure du cahier d'exercices

Pour travailler efficacement, nous utilisons un plan par étapes. Les trois premières étapes sont les mêmes pour tout le monde :

- Analyser la situation actuelle de l'entreprise
- Définir le problème et l'objectif sur lesquels votre groupe va travailler ;
- Élaborer un plan d'action

Pour chacune de ces trois étapes, une feuille de travail a été élaborée.

Après ces trois étapes, il existe plusieurs options pour utiliser d'autres feuilles de travail. Celles qui sont pertinentes pour toi et tes collègues dépendront de la situation spécifique dans votre entreprise et de votre objectif et plan d'action uniques. Par exemple :

- Ton entreprise a-t-elle déjà des plans climatiques ? Utilise alors la feuille de travail « analyser le plan climatique » pour les évaluer de manière critique.
- Ces plans manquent-ils ou avez-vous du mal à les obtenir ? Une autre approche peut alors être nécessaire (d'abord) et il peut être utile de savoir quels sont tes droits en tant

que travailleur via le Conseil d'Entreprise en matière d'information. Tu en apprendras plus dans « droits et obligations du CE ».

- Il est souvent aussi nécessaire d'avoir une bonne vue d'ensemble de toutes les parties prenantes impliquées dans les plans climatiques ; pour cela, la feuille de travail « analyse des parties prenantes » est un outil utile.

Tu peux ainsi, avec tes collègues et le coach du projet, « faire ton marché » dans le cahier d'exercices pour utiliser les feuilles de travail les plus pertinentes pour ton projet pilote.

En plus des feuilles de travail, le cahier contient également des fiches d'information sur des thèmes tels que le changement climatique, la politique climatique (internationale et nationale), les perspectives d'avenir pour l'industrie et les droits et obligations de la participation des travailleurs. Elles offrent des connaissances de fond utiles pour élaborer un bon plan d'action et vous aident à utiliser des arguments étayés dans les discussions avec l'employeur.

Note : Ce cahier de travail a été rédigé avec le plus grand soin au printemps 2025. Certaines informations (notamment sur la politique gouvernementale actuelle et les obligations de reporting) peuvent avoir changé depuis la publication de ce cahier. Dans les chapitres de fond, des liens en ligne sont également mentionnés pour trouver des informations actualisées à ce sujet.



Feuille de travail 1

Collecte de données et analyse d'impact

1. Introduction

Pour structurer le projet pilote, nous suivons un plan par étapes. La première étape consiste à comprendre les défis : nous le faisons en collectant un certain nombre de données et en analysant comment celles-ci influencent l'avenir de l'entreprise et de ses travailleurs.

Sur la base de cette collecte de données et de cette analyse d'impact, nous déterminons où se situent les plus grands défis pour l'entreprise et sur quoi nous voulons nous concentrer pendant notre projet.

2. Définir la problématique du projet pilote

Étape 1 : collecter les données

Dans un premier temps, nous dressons un état des lieux de la situation actuelle de l'entreprise en matière de transition climatique. Nous essayons de répondre à la question de savoir où en est l'entreprise sur les points suivants :

- Les produits : ont-ils encore leur place dans une économie neutre en carbone ?
- Les processus de production : quel est leur impact sur le climat et seront-ils mis sous pression par la transition vers une économie neutre en carbone ?
- L'encadrement : l'entreprise investit-elle dans des infrastructures vertes telles que la mobilité verte pour les travailleurs, les budgets de mobilité, les panneaux solaires, les bornes de recharge et d'autres alternatives ?

Pour répondre à cette question, nous examinons ce que nous savons sur les émissions, la consommation, les permis, mais aussi quelles sont les ambitions de l'entreprise. Il se peut que vous ne disposiez pas encore de toutes les informations nécessaires pour répondre à ces questions. Dans ce cas, la collecte d'informations fait également partie de notre plan.

**Vous n'êtes pas obligé de remplir les questionnaires dans l'ordre du dossier.
Commencez par la question la plus prioritaire.**

QUESTIONNAIRES

ÉNERGIE

L'entreprise est-elle une entreprise à forte intensité énergétique (consommation > 0,1 pétajoule) : oui / non / je ne sais pas

Comment l'entreprise répond-elle à ses besoins énergétiques ?

- Combustible fossile :%
- Énergie renouvelable :%

Y a-t-il une marge pour augmenter la part d'énergie renouvelable ?

- Au niveau des processus : oui / non / je ne sais pas
- Au niveau de l'encadrement : oui / non / je ne sais pas

L'entreprise travaille-t-elle sur l'efficacité énergétique (économies d'énergie) ?

- Au niveau des produits : oui / non / je ne sais pas / non applicable
- Au niveau des processus : oui / non / je ne sais pas
- Au niveau de l'encadrement : oui / non / je ne sais pas

Quelles sont les ambitions de l'entreprise – à compléter ou à référencer à des documents si vous êtes au courant :

Efficacité énergétique :

Énergie renouvelable :

Quels sont les obstacles rencontrés par l'entreprise en matière d'énergie ?

Quelles incertitudes existent concernant la question énergétique ?

Implication du syndicat :

- Recevez-vous suffisamment d'informations : oui / non / je ne sais pas
- Y a-t-il une concertation sur l'énergie : oui / non / je ne sais pas
- Donnez-vous des avis : oui / non / je ne sais pas
- Êtes-vous d'accord avec les ambitions de l'entreprise : oui / non / je ne sais pas

L'énergie est-elle un thème important à aborder au sein de votre entreprise ? Si oui, quelles sont les priorités que vous voyez dans ce domaine pour vous y atteler ?

MATÉRIAUX ET MATIÈRES PREMIÈRES

Y a-t-il une politique dans l'entreprise concernant l'approvisionnement en matières premières et composants ? oui / non / je ne sais pas

Y a-t-il des problèmes et défis liés à la rareté, l'incertitude, la dépendance, la vulnérabilité ? oui / non / je ne sais pas

Y a-t-il une politique d'achat durable dans l'entreprise pour les matières premières et les fournisseurs ? oui / non / je ne sais pas

Y a-t-il une politique d'achat durable dans l'entreprise pour les matières premières et les fournisseurs ? oui / non / je ne sais pas

Avez-vous une vue sur les flux de matériaux (par exemple matières premières, déchets) entrant et sortant de l'entreprise ? oui / non / je ne sais pas

L'entreprise essaie-t-elle de fabriquer les produits de manière efficace en utilisant moins de matières premières ? oui / non / je ne sais pas

L'entreprise utilise-t-elle des déchets, résidus ou flux secondaires d'autres entreprises comme matières premières (ou les fait-elle utiliser par d'autres entreprises) ? oui / non / je ne sais pas

L'entreprise propose-t-elle ses produits sous forme de service (par exemple, location ou service de réparation) ? oui / non / je ne sais pas

Implication du syndicat :

- Recevez-vous suffisamment d'informations : oui / non / je ne sais pas
- Y a-t-il une concertation sur les matériaux et matières premières : oui / non / je ne sais pas
- Donnez-vous des avis : oui / non / je ne sais pas
- Êtes-vous d'accord avec les ambitions de l'entreprise ? oui / non / je ne sais pas

Les matériaux et les matières premières constituent-ils un thème important à aborder au sein de votre entreprise ? Si oui, quelles sont les priorités que vous envisagez dans ce domaine ?

ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES

gaz à effet de serre (CO₂, mais aussi méthane et gaz fluorés, etc.)

L'entreprise est-elle soumise à la réglementation ETS ? oui / non / je ne sais pas

L'entreprise est-elle prête pour la nouvelle réglementation ETS ? (het verminderen van (gratis) uitstootrechten) oui / non / je ne sais pas

Quels problèmes l'entreprise rencontre-t-elle pour réduire ses gaz à effet de serre ?

Quelles sont les ambitions de l'entreprise en matière de réduction des gaz à effet de serre ?

Y a-t-il d'autres gaz à effet de serre pertinents ? oui / non / je ne sais pas
Si oui, lesquels ?

Implication du syndicat :

- Recevez-vous suffisamment d'informations : oui / non / je ne sais pas
- Y a-t-il une concertation sur les émissions de gaz à effet de serre : oui / non / je ne sais pas
- Donnez-vous des avis : oui / non / je ne sais pas
- Êtes-vous d'accord avec les ambitions de l'entreprise ? oui / non / je ne sais pas

Les émissions atmosphériques constituent-elles un thème important à traiter au sein de votre entreprise ? Si oui, quelles sont les priorités que vous envisagez dans ce domaine ?

TRANSPORT ET MOBILITÉ

Quel est l'impact climatique de l'import/export de personnes, produits et matériaux ?

Y a-t-il des plans pour rendre le transport plus durable ? oui / non / je ne sais pas
Si oui : lesquels ?

L'entreprise a-t-elle une vue sur la durabilité du transport de ses entreprises de transport ?
oui / non / je ne sais pas

Travaille-t-on à un changement de mode (vers un transport plus respectueux du climat) ?
oui / non / je ne sais pas

Y a-t-il un plan de mobilité domicile-travail ? oui / non / je ne sais pas

Travaille-t-on à la « verdisation » du parc automobile ? oui / non / je ne sais pas

L'utilisation du vélo et des transports publics est-elle encouragée ? oui / non / je ne sais pas

Implication du syndicat :

- Recevez-vous suffisamment d'informations : oui / non / je ne sais pas
- Y a-t-il une concertation sur le transport : oui / non / je ne sais pas
- Donnez-vous des avis : oui / non / je ne sais pas
- Êtes-vous d'accord avec les ambitions de l'entreprise ? oui / non / je ne sais pas

Le transport et la mobilité constituent-ils un thème important à aborder au sein de votre entreprise ? Si oui, quelles sont les priorités que vous envisagez d'aborder dans ce domaine ?

AUTRES

Décrivez vous-même tout autre thème climatique ayant un impact important sur les perspectives d'avenir de votre entreprise.

Étape 2 : analyse d'impact

Sur la base des réponses à l'étape 1 (collecter les données) :

Quelle est la perspective d'avenir de notre entreprise ? Sommes-nous prêts pour l'avenir en ce qui concerne la transition climatique ?

Pourquoi oui :

Pourquoi non :

Sur quoi avons-nous des doutes (avons-nous besoin de plus d'informations) :

Quelle est la perspective d'avenir pour les travailleurs ? Où se situent les défis ?

Contenu du travail ?

Conditions contractuelles

Environnement de travail

Relations de travail : sommes-nous actuellement impliqués ?

Sur quoi avons-nous des doutes, de quoi avons-nous besoin de plus d'informations ?

Étape 3 : plan d'action jusqu'à la prochaine réunion

Quelles informations manquent encore de la part de l'entreprise ?

Quelles informations pouvons-nous encore rechercher par nous-mêmes ?

Quelles questions avons-nous pour le projet ?

Résumé

Quelle est, selon vous, la plus grande difficulté ?

Résumez brièvement et indiquez les étapes que vous comptez entreprendre à ce sujet.



Feuille de travail 2

Définition de l'objectif

Un projet réussi repose sur une approche bien pensée. Quelques éléments sont cruciaux : tout commence par un objectif clair. Ensuite, il faut un plan d'action concret pour atteindre cet objectif.

Dans cette feuille de travail, nous allons travailler sur la description du problème et la définition de l'objectif. Nous commençons par analyser le problème que vous rencontrez dans l'entreprise et que vous souhaitez résoudre dans le cadre de ce projet. Ensuite, vous formulez un objectif précis à atteindre à la fin du projet (printemps 2025). Dans la feuille de travail suivante, nous élaborerons un plan d'action pour réaliser cet objectif.

Ingrédients d'un plan syndical pérenne

Dans la situation idéale, nous voulons bien sûr que les travailleurs en bénéficient et qu'une étape soit franchie vers une économie durable. Si nous voulons convaincre l'employeur et assurer la pérennité de l'entreprise, nous devons également tenir compte des intérêts économiques de l'entreprise. Dans le projet idéal, nous trouvons donc un équilibre entre trois intérêts différents :

- **Les intérêts des travailleurs (people)**

Il s'agit de toutes les questions matérielles et sociales sur lesquelles nous, en tant que syndicat, nous concentrons : conditions de travail, conditions d'emploi, contenu du travail et relations de travail.

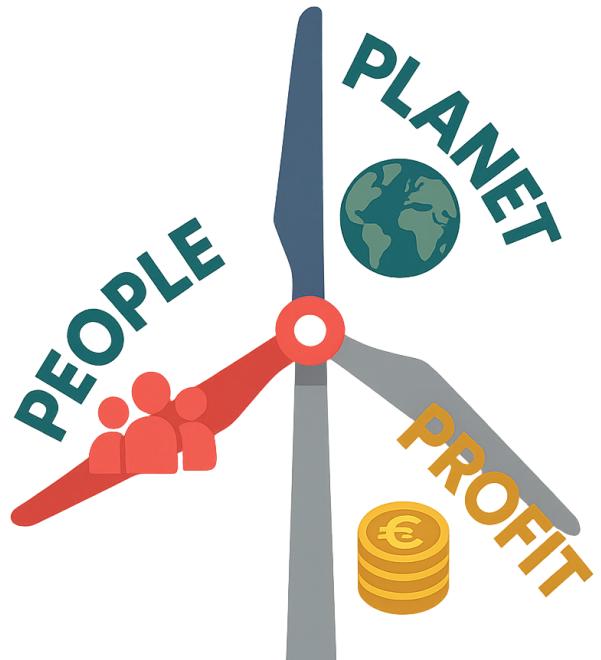
- **Les intérêts de la planète (planet)**

Il est important de tenir compte des conséquences à long terme. Parfois, des décisions qui ont un effet positif à court terme sur l'environnement peuvent s'avérer défavorables, par exemple si un investissement dans une petite économie empêche d'investir dans une transformation plus structurelle du processus de production.

- **Les intérêts économiques de l'entreprise (profit)**

Cela demande de regarder plus largement que le simple bénéfice de l'entreprise. Il peut aussi s'agir d'efficacité, d'image de l'entreprise ou de position concurrentielle par rapport aux concurrents.

Pour aider l'entreprise à devenir plus durable, il est préférable de travailler sur une approche qui relie ces trois intérêts. On peut voir cela comme une éolienne : votre équipe est le noyau rouge du rotor, les trois intérêts sont les pales du rotor. Pour faire tourner l'éolienne, les trois pales doivent être en équilibre. Idéalement, il y a donc une situation gagnant-gagnant-gagnant, avec des bénéfices sur les trois plans.



Description du problème

Une description du problème permet de clarifier le contexte, la question et sa pertinence. En définissant cela de manière concrète et complète, il devient plus facile de voir quel est le cœur du problème et quelles sont les possibilités d'agir.

Avec une analyse SWOT, nous examinons la pérennité de l'entreprise. SWOT signifie :

Strengths (forces) : Quels sont les points forts de l'entreprise qui contribuent à sa pérennité ? Il s'agit d'éléments internes sur lesquels l'entreprise a une influence directe. Pensez à des éléments « durs » comme les finances, la structure de l'entreprise et la stratégie, mais aussi à des éléments « mous » comme les personnes, la culture organisationnelle et les compétences.

Weaknesses (faiblesses) : Quelles sont les faiblesses de l'entreprise qui affectent sa pérennité ? Il s'agit également d'éléments internes sur lesquels l'entreprise a une influence directe.

Il s'agit aussi bien d'éléments 'concrets' tels que les finances, la structure et la stratégie de l'entreprise que d'aspects 'subjectifs', tels que les personnes, la culture organisationnelle et les compétences.

Opportunities (opportunités) : Quelles sont les opportunités pour rendre l'entreprise plus pérenne ? Il s'agit d'éléments externes sur lesquels l'entreprise peut agir ou dont elle peut profiter. Pensez à la concurrence, aux tendances, aux clients, mais aussi à des questions politiques, économiques et juridiques.

Threats (menaces) : Quelles sont les menaces qui rendent l'avenir de l'entreprise incertain ? Il s'agit également d'éléments externes.

Pensez par exemple à la concurrence, aux tendances, aux clients, mais aussi aux questions politiques, économiques et juridiques.

L'analyse SWOT se fait en réfléchissant avec toute l'équipe à tous les aspects pertinents et en les plaçant dans le bon quadrant. Soyez aussi précis que possible, cela aide à bien comprendre la situation.

Nous gardons également une catégorie distincte « inconnu ». Surtout en matière de climat, il se peut que vous, en tant que travailleurs, n'ayez pas encore de visibilité sur certaines questions pertinentes. Pensez à certaines lois et réglementations ou à des opportunités de subventions. Il peut être judicieux d'examiner ces questions plus tard, c'est pourquoi nous les notons séparément.

Reproduisez le schéma à la page suivante sur un tableau et remplissez-le avec les contributions du groupe.



Positif	Negatif
Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

Questions inconnues (à examiner éventuellement plus tard) :

Après l'analyse SWOT, vous avez identifié les aspects les plus pertinents pour la pérennité de l'entreprise. Cela aide à avoir une vue d'ensemble de tout ce qui influence cette pérennité. Cette vision d'ensemble est également utile pour y revenir plus tard.

L'étape suivante consiste à se concentrer sur votre projet spécifique, car il n'est pas possible de tout aborder en une seule fois. Discutez entre vous des points de l'analyse SWOT que vous souhaitez aborder dans le projet. Quelles forces et opportunités souhaitez-vous exploiter et/ou quelles faiblesses et menaces souhaitez-vous réduire ? Les questions suivantes peuvent vous aider :

- Quels sont les aspects les plus importants pour la pérennité de l'entreprise ? (pertinence)
- Qu'est-ce qui est le plus prometteur à aborder ? (faisabilité)
- Sur quoi pouvons-nous, en tant que groupe syndical, avoir le plus d'influence ? (influence)
- Qu'est-ce qui nous enthousiasme le plus ? (motivation)

Soyez aussi concret que possible et pensez à la concentration : qu'est-ce qui est vraiment le plus pertinent et réalisable ? Où pouvez-vous vraiment faire la différence et qu'est-ce qui vous motive ? Notez les points sur lesquels votre groupe souhaite travailler et pourquoi :

Nous allons travailler sur...

Les raisons pour lesquelles nous voulons travailler sur cela sont...

Formuler un bon objectif

Vous avez maintenant déterminé sur quoi vous voulez travailler, mais pas encore exactement ce que vous voulez atteindre dans le projet. Un bon objectif est aussi clair et concret que possible. Plus l'objectif est clair et concret, plus il est probable que vous l'atteindrez. Cela aide à élaborer un plan d'action approprié et à la mise en œuvre. Si vous avez une bonne idée de ce que vous faites et de la façon dont cela contribue à l'objectif, cela aide à rester motivé et à ajuster à temps si nécessaire.

Un objectif clair et concret est SMART :



Spécifique

Il est important de délimiter l'objectif et de le formuler de manière spécifique, afin qu'il soit axé sur quelque chose de particulier. Questions à se poser pour vérifier si votre objectif est spécifique :

- Que voulons-nous exactement atteindre ?
- Pourquoi cet objectif est-il important ?
- Qui en est responsable ?
- Où allons-nous le faire ?
- Qu'est-ce qui n'est pas inclus ? Qu'est-ce qui est hors du champ d'application de cet objectif ?

Plus c'est concret, détaillé et précis, plus il est probable que toutes les parties comprennent le résultat que vous souhaitez atteindre.

Mesurable

Un objectif SMART vise un résultat observable, que vous pouvez mesurer et exprimer en une valeur objective. Un objectif SMART peut se voir, s'entendre, se goûter, se sentir ou se toucher. L'objectif est associé à une valeur mesurable : un chiffre, un montant, un pourcentage, une quantité ou une autre donnée quantitative. Il y a un étalon (benchmark) et des jalons (milestones) pour déterminer le degré de progression vers l'objectif.

- Quel est le résultat : qu'est-ce qui est terminé lorsque nous avons fini ?
- Comment pouvons-nous le mesurer ?

Acceptable

Parce que vous fixez un objectif qui a un effet sur plus de personnes que votre seule équipe, il est important qu'il y ait – potentiellement – un soutien. Et que les parties prenantes puissent le soutenir et s'y engager. Sinon, il peut y avoir une résistance et l'objectif ne sera pas atteint ou le changement ne sera pas accepté. Pensez à des questions telles que :

- Nos collègues trouveront-ils l'objectif raisonnable, l'accepteront-ils et le soutiendront-ils ?
- L'employeur trouvera-t-il l'objectif raisonnable, l'acceptera-t-il et le soutiendra-t-il ?
- Les autres parties prenantes trouveront-elles l'objectif raisonnable, l'accepteront-elles et le soutiendront-elles ?

Réaliste

Les objectifs SMART sont réalisables. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas ambitieux, car un objectif ambitieux peut justement renforcer l'engagement. Mais un objectif prometteur doit être réaliste. C'est important, car un objectif inaccessible ne motive pas. Un objectif réalisable et significatif est motivant, enthousiasmant et donne de l'énergie. Pensez à des questions telles que :

- Un plan réalisable peut-il être élaboré avec des efforts acceptables pour atteindre l'objectif fixé ?
- Pouvons-nous, en tant qu'équipe, fournir l'effort nécessaire ?
- Avons-nous suffisamment de connaissances, de compétences, de capacité, de moyens et de pouvoirs pour atteindre les objectifs ?
- Cela peut-il vraiment devenir réalité ?

Temporel

Indiquez clairement dans l'objectif SMART la période ou la durée dans laquelle l'objectif doit être atteint. Le temps imparti doit être réaliste, afin que l'objectif puisse être réalisé dans les délais. Pensez à des questions telles que :

- Quelle est la date de début, c'est-à-dire : quand allons-nous commencer ?
- Quand chaque jalon sera-t-il atteint sur la chronologie ?
- Quelles sont les échéances sur le calendrier ?
- Quelle est la date cible ou la date de fin, c'est-à-dire quand serons-nous prêts ?
- Combien d'années, de mois, de semaines ou de jours sont disponibles pour l'achèvement (quelle est la durée ou le délai) ?

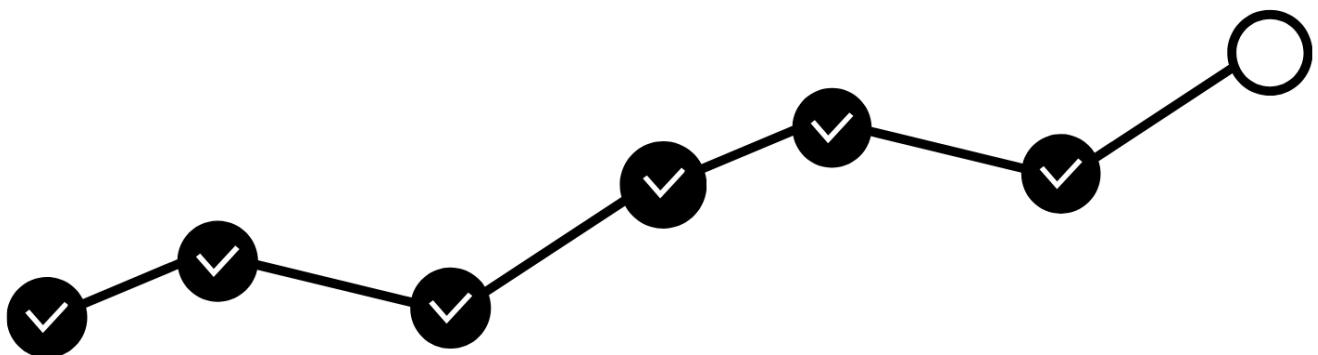
Formulez ci-dessous votre objectif pour le projet.

Notre objectif pour le projet est...

En conclusion

Il se peut bien sûr qu'au cours du projet, certaines choses s'avèrent légèrement différentes. Parce que de nouvelles informations apparaissent, que des décisions sont soudainement prises par la direction ou que de nouvelles opportunités se présentent.

Ce n'est pas grave du tout. Pendant le projet, nous revenons régulièrement à la description du problème et à l'objectif. Pour voir si nous sommes sur la bonne voie, mais aussi pour voir si, avec de nouvelles connaissances, nous devons peut-être affiner l'objectif ou le plan d'action. Mais commençons d'abord par établir ce plan d'action ; c'est ce que nous ferons dans la prochaine feuille de travail.



Feuille de travail 3

Plan d'action

Maintenant que vous avez un objectif clair pour le projet, nous allons établir un plan d'action pour atteindre cet objectif. Un plan d'action se compose d'actions individuelles qui, ensemble, permettent d'atteindre l'objectif global.

Déterminez quelles actions doivent être entreprises

Partez de votre objectif. Discutez ensemble pour déterminer tout ce qui doit être fait pour atteindre votre objectif, par exemple lors d'une séance de brainstorming.

Il est utile de réfléchir étape par étape à ce qui doit se passer entre maintenant et la date de fin du projet. L'automatisme est de le faire du « début à la fin » : il semble logique de penser en avant et de se concentrer sur le résultat final.

Mais « de la fin vers le début » peut aider à mieux comprendre. Prenez donc le résultat final comme point de départ et faites à chaque fois un pas en arrière pour voir comment vous êtes arrivé à ce résultat. Cette méthode permet de faire émerger plus de détails.

Tenez compte des conclusions des feuilles de travail précédentes. N'oubliez pas non plus de formuler des actions qui peuvent aider à résoudre des incertitudes ou un manque de connaissances. L'équipe projet de « Mon Entreprise Prête pour l'Avenir » peut également jouer un rôle à cet égard. Nous pouvons, par exemple, réfléchir avec vous à :

- Approfondissement du contenu (lecture du plan climat ; politique climatique ; informations financières sur les subventions, par exemple ; possibilités techniques pour l'industrie) ;
- Influence et collaboration (analyse des parties prenantes ou des forces en présence ; stratégie médiatique ; possibilités d'action) ;
- Échange de connaissances (établir des contacts avec d'autres syndicats ou membres syndicaux dans des entreprises, secteurs ou pays pertinents).

Rendre les actions concrètes

Notez toutes les actions nécessaires pour atteindre votre objectif. Chacune de ces actions doit également être SMART ; notez pour cela une réponse aux questions suivantes.



1) Comment cela doit-il être fait ? (méthode, processus)

Comment réalisez-vous ces actions ? Par exemple :

- via des enquêtes auprès des travailleurs
- via des questions ciblées lors de la concertation sociale
- au moyen d'actions syndicales ciblées
- etc.

2. Que nous faut-il pour cela ? (plan d'étapes)

Est-il important d'établir des priorités et de réaliser certaines actions en premier ?

Y a-t-il des moyens ou des informations spécifiques nécessaires pour réaliser cette action ?

3. Quand planifions-nous chaque action ? (dates, calendrier)

Ne restez pas bloqué dans un plan d'étapes, mais essayez aussi d'attribuer des dates/périodes à chaque action.

4. De qui avons-nous besoin pour cela ?

Ne voyez pas trop large, mais examinez pour chaque action qui vous avez spécifiquement besoin pour avancer. Cela peut être au sein de votre propre équipe, plus largement parmi les collègues ou la direction, ou en dehors de l'entreprise, par exemple dans l'environnement ou auprès d'une organisation d'intérêts.

5. Quand communiquons-nous sur/pour cette action et vers qui ?

Réfléchissez à l'avance au calendrier et planifiez-le éventuellement déjà. Réfléchissez bien à ce que vous souhaitez atteindre (sensibiliser, interroger, moyen de pression, partage de KPI, etc.) et quelles formes de communication peuvent vous aider à avancer. Pensez à :

- Rapports intermédiaires par e-mails
- Newsletters
- Points à l'ordre du jour du comité ou du CE
- Information orale
- Impliquer de nouveaux travailleurs
- Interroger les collègues
- Approcher les médias

6. Qui doit le faire ? (responsabilité)

Assignez un responsable à chacune de vos actions. Mais assurez-vous également que le suivi est garanti et que les plans et mises à jour sont disponibles pour tous. Ainsi, l'action ne tombe pas à l'eau si quelqu'un s'absente.

Action :

Responsable(s) :

7. Quand une action est-elle réussie pour vous ?

Définissez des objectifs spécifiques que vous pourrez évaluer par la suite (par exemple, une enquête auprès des travailleurs avec un taux de réponse de x %).

Nous appelons cela des « **KPI** » – Key Performance Indicators.

Action :

KPI :

Ajustement intermédiaire

Évaluez les actions en cours de route et après coup. Quand vous réunissez-vous pour évaluer le déroulement de ces actions ? Les KPI ont-ils été atteints ? Pourquoi oui/non ? Le contexte a-t-il peut-être changé ? Le tout correspond-il encore à l'objectif global ? Certains objectifs doivent-ils être ajustés ? De nouveaux objectifs doivent-ils être définis pour la période à venir ?

Date d'évaluation intermédiaire :

- Action :
- KPI :
- Atteint : oui/non
- Pourquoi oui/non ?

Date d'évaluation générale:

- Combien de nos actions ont réussi ?
- Avons-nous ainsi atteint notre objectif ?
- Revenez à la description du problème : a-t-il été traité ?
- Y a-t-il de nouveaux problèmes qui peuvent être transformés en objectifs et actions ?

Vous trouverez à la page suivante un exemple de tableau pour noter les actions.

Conseil ! Créez votre propre tableau ou feuille de calcul pour noter les actions et suivre l'avancement du projet.



Actions	Exemple : action
Description	Mise en place d'un groupe de travail sur le climat
KPI	Se réunir au moins 4 fois/an avec le groupe de travail sur le climat
1 - Comment ?	Approcher les personnes clés dans l'entreprise
2 - Quoi ?	<p>Approcher les personnes clés au sein de l'entreprise</p> <p>1 - Rédiger une proposition, 2 - La soumettre à l'organe de concertation sociale et présenter des plans transparents, 3 - Approcher le coordinateur environnemental (en tant que personne clé au sein du groupe de travail), 4 - Rechercher d'autres personnes intéressées</p>
3 - Quand ? (calendrier)	Préparation : grandes vacances, premier pitch : CPPT 18/10
4 - Qui ? (partie prenante)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirk : collaborer • Sabine : convaincre • Quelqu'un de R&D : convaincre, • Chefs de service des différents départements : convaincre
5 - Quand ? (Communication)	1 - invitation ouverte à participer via les écrans (à partir du 01/11/2024), 2 - après chaque groupe de travail climat : compte rendu disponible de manière transparente
6 - Qui? (Responsabilité)	Assiya prend l'initiative, Tine suit également

Feuille de travail 4

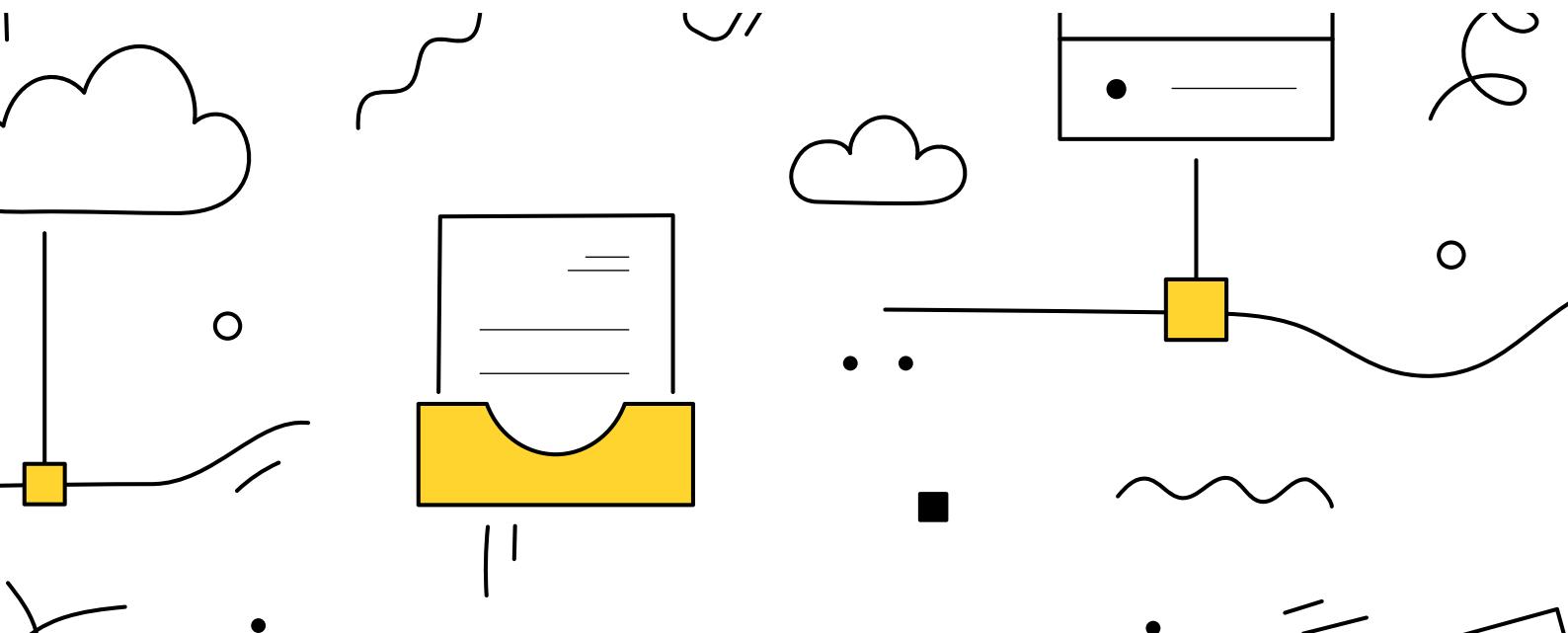
Évaluer les plans climatiques

Comment analyser un plan climat ?

De nombreuses entreprises ont des plans pour devenir plus durables. Mais comment, en tant que travailleur, déterminer si ces plans sont réellement solides ? Quels sont les éléments essentiels d'un plan climat d'entreprise ? Quels sont les problèmes les plus courants qui peuvent saper une stratégie climatique ? Comment gérer au mieux les informations contradictoires partagées par une entreprise ? Et par où commencer pour évaluer une stratégie climatique ? Ce ne sont là que quelques-unes des questions auxquelles vous pouvez être confronté si vous souhaitez évaluer les plans de votre employeur. Ce document vous propose des outils pour vous lancer.

Dans cette feuille de travail, vous trouverez :

- Conseils généraux
- Un plan en 7 étapes pour évaluer le contenu des plans climatiques
- Une fiche d'exercice pour remplir les informations concernant votre propre entreprise



Conseils généraux

Prendre en main les plans de durabilité, avec toutes les informations techniques, contradictions et données difficiles à vérifier, peut sembler une tâche ardue. Il n'y a qu'une seule façon de manger un éléphant : bouchée par bouchée. Il est utile d'adopter une approche systématique dès le départ. Voici quelques conseils :

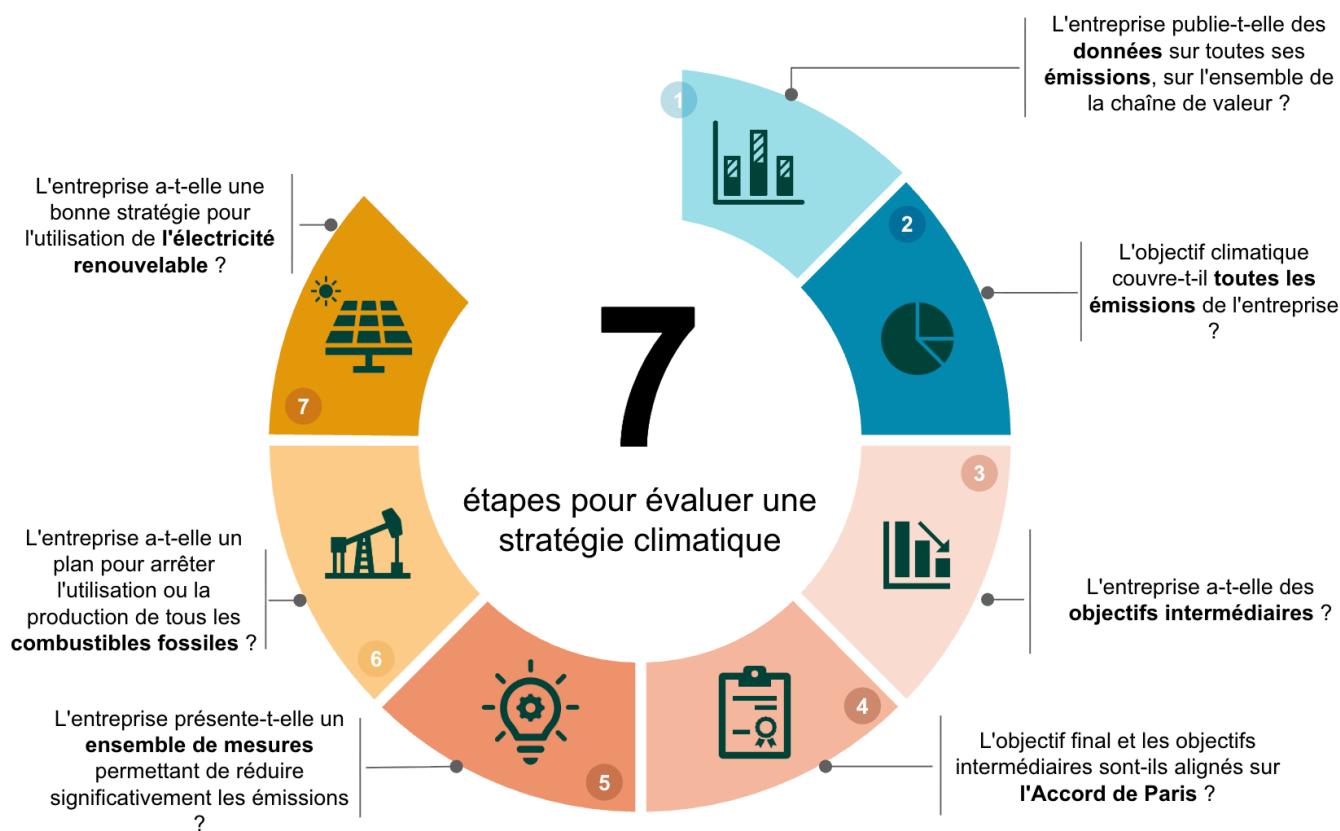
- 1. Commencez par rassembler les documents pertinents et conservez-les au même endroit.**
Pensez aux rapports annuels, rapports de durabilité, informations du [Carbon Disclosure Project](#) (une initiative internationale où les entreprises peuvent rapporter tous les impacts environnementaux, particulièrement pertinent pour les grandes entreprises) et toutes les informations internes pertinentes que vous pouvez trouver.
- 2. Présentez les objectifs et la stratégie climatique de l'entreprise (s'ils existent).**
 - Objectif principal
 - Objectifs intermédiaires
 - Mesures et stratégie climatique
- 3. Faites un aperçu de ce que dit la littérature sur le secteur.** Utilisez des publications d'organismes scientifiques et de recherche indépendants, tels que le GIEC (IPCC), l'IEA, le NewClimate Institute, ShareAction, Planet Tracker, Transitions Pathways Initiative et, pour les Pays-Bas, le PBL. L'IA peut vous aider : via <https://www.chatclimate.ai/> vous pouvez rechercher ce que ces publications disent sur votre secteur. Cela vous permet de savoir à quelle vitesse et dans quelle mesure les émissions du secteur doivent être réduites et quelles mesures sont jugées essentielles.
- 4. Comparez les objectifs et la stratégie de l'entreprise avec la littérature.** Déterminez, sur la base de la littérature, quelles mesures sont essentielles pour réduire les émissions de votre entreprise.
- 5. Ne vous découragez pas si l'information est difficile à obtenir ou à interpréter.** Commencez par ce que vous pouvez trouver et comprendre. Notez les points que vous souhaitez approfondir plus tard et impliquez des collègues qui pourraient avoir de nouvelles informations ou connaissances. Ensemble, on en sait plus.





Le plan en 7 étapes

Sur la base des connaissances du [New Climate Institute](#), nous décrivons ici un plan en étapes pour analyser en profondeur les plans de l'entreprise où vous travaillez. S'il y a beaucoup d'informations disponibles et beaucoup de connaissances dans votre groupe, vous pouvez aller loin. S'il manque encore des informations ou si vous ne pouvez pas tout évaluer précisément, vous pouvez quand même commencer. Utilisez-le comme un premier aperçu de ce à quoi pourrait ressembler une analyse approfondie et voyez ce que vous pouvez déjà faire avec ces 7 étapes.



ÉTAPE 1

L'entreprise publie-t-elle des données sur toutes ses émissions, sur l'ensemble de la chaîne ?

Toutes les entreprises d'une certaine taille publient des données sur les émissions, précisées selon les « scopes », mais qu'est-ce que cela comprend exactement ? Il est important de se demander si l'entreprise rapporte régulièrement. Le rapport est-il complet ? Et couvre-t-il tous les gaz à effet de serre de :

- Scope 1 (émissions directes, par exemple par la consommation de gaz dans une usine)
- Scope 2 (émissions indirectes, par exemple de l'électricité achetée)
- Scope 3 amont (par exemple, achat d'acier si vous êtes constructeur automobile)
- Scope 3 aval (utilisation des voitures si vous êtes constructeur automobile)
- Agents climatiques qui ne sont pas des gaz à effet de serre (par exemple, la suie)

Important : le rapport doit être cohérent et transparent et identique dans différents documents.

* Tips & Tricks

- ✓ Les entreprises d'une certaine taille relèvent du système européen d'échange de quotas d'émission (ETS) et doivent donc obligatoirement rapporter leurs émissions.
- ✓ Vérifiez si le rapport public sur les émissions correspond à d'autres rapports (par exemple, le [rapport CDP](#)).
- ✓ Vérifiez si le scope 3 est entièrement rapporté.
- ✓ Méfiez-vous des graphiques sans axes : ils peuvent induire en erreur.

ÉTAPE 2

L'objectif climatique couvre-t-il toutes les émissions ?

Maintenant que vous avez une idée du rapport, regardez les objectifs climatiques. Quelle est leur relation avec les émissions ? Faites attention à :

- Les objectifs climatiques doivent se traduire par une réduction significative des émissions. Ce n'est que si les émissions de toutes les entreprises, y compris la vôtre, tombent à zéro que le changement climatique pourra être suffisamment freiné.
- Les objectifs de neutralité carbone n'ont de sens que s'ils couvrent toutes les émissions de la chaîne de valeur.
- Il arrive souvent que les entreprises...
 - » ... communiquent de manière floue sur la « portée » des objectifs climatiques
 - » ... ne soient pas cohérentes dans la description des objectifs

Bon à savoir : les experts de l'ONU recommandent que les objectifs de neutralité carbone couvrent également les émissions de la phase d'utilisation. Donc scopes 1, 2 et 3.

* Tips & Tricks

- ✓ Faites attention aux détails : notes de bas de page, annexes, etc.
- ✓ Méfiez-vous des objectifs qui semblent ambitieux mais ne couvrent que les scopes 1 & 2.

ÉTAPE 3

L'entreprise a-t-elle des objectifs intermédiaires ?

Les objectifs intermédiaires sont la pierre de touche de tout plan climat, car ils rendent la trajectoire vers les objectifs finaux concrète. Les objectifs intermédiaires :

- doivent se traduire par une réduction immédiate des émissions
- doivent être proportionnés à l'objectif final
- doivent être indépendants de la compensation et de l'élimination du carbone
- doivent être fixés à des intervalles de 5 ans

Bon à savoir : certaines entreprises ont un objectif de neutralité carbone à court terme (par exemple 2030). Soyez particulièrement attentif à de tels objectifs.

* Tips & Tricks

- ✓ ((Re)calculez ce que signifient les objectifs intermédiaires pour la réduction des émissions en 2025, 2030 et 2035.
- ✓ Si possible, utilisez 2019 comme année de référence, pour faciliter la comparaison avec la littérature.
- ✓ Vérifiez si les plans de « retrait du carbone » répondent à de bons critères, c'est-à-dire qu'ils permettent effectivement de retirer et de stocker du CO₂.

ÉTAPE 4

Les objectifs finaux et intermédiaires sont-ils alignés sur l'Accord de Paris ?

La question est maintenant de savoir si les objectifs fixés sont conformes aux accords climatiques internationaux, tels que définis dans l'Accord de Paris. C'est une étape difficile. Il faut savoir quel est l'objectif de 1,5 °C au niveau sectoriel. Ensuite :

- Comparez les objectifs de réduction pour l'ensemble de la chaîne de valeur avec ce qui est nécessaire à l'échelle mondiale et régionale.
- Comparez les objectifs de réduction pour des sources d'émissions spécifiques avec ce que dit la littérature sur ces sources. Par exemple, dans le secteur de l'acier, il existe beaucoup de littérature sur la manière dont les émissions doivent être réduites.
- En cas d'objectifs de neutralité carbone, il faut aussi des objectifs de réduction des émissions spécifiques. Donc : de combien de pour cent les émissions diminuent-elles ? Et si ce pourcentage n'est pas de 100 %, quelles techniques sont utilisées pour traiter les émissions restantes ? « Neutralité carbone » signifie peu.
- Les objectifs de réduction des émissions doivent être indépendants de la compensation.

Problèmes liés à la compensation :

De nombreux plans d'entreprises prévoient la compensation des émissions (futures). Cela pose plusieurs problèmes :

- La compensation ne remplace pas la réduction des émissions.
- De nombreuses entreprises souhaitent « compenser » leurs émissions, par exemple par le reboisement. Mais cette solution n'est ni permanente, ni disponible à l'infini, et il faut beaucoup de temps avant que le CO₂ soit stocké (en grande quantité). Les affirmations selon lesquelles les produits qui génèrent des émissions inhérentes sont « neutres sur le plan climatique » sont donc fausses.

Une alternative consiste pour les entreprises à apporter leur contribution à la lutte contre le changement climatique, par exemple en participant à des projets de reboisement. Elles assument ainsi leurs responsabilités sans faire de fausses promesses en matière de compensation.

* Tips & Tricks

- ✓ Faites attention lorsque, par exemple, le Science Based Targets Initiative (SBTI) est utilisé pour prétendre qu'un objectif ou une stratégie climatique est suffisant. SBTI ne regarde souvent que les scopes 1 et 2 pour les labels 1,5 °C.
- ✓ Consultez la littérature disponible pour les benchmarks, normes, objectifs sectoriels.
 - Utilisez les publications du GIEC, de l'IEA, du PBL, du NewClimate Institute.
 - Ici aussi, l'IA peut donner un coup de main à l'IPCC... <https://www.chatclimate.ai/>
 -
- ✓ Vérifiez si l'entreprise souhaite utiliser des crédits de compensation.
- ✓ Si vous ne vous en sortez pas avec des chiffres précis, essayez d'estimer : la réduction atteint-elle (presque) 100 % en 2050 ? Y a-t-il des objectifs intermédiaires qui réduisent les émissions de manière réaliste avec des étapes claires ?

ÉTAPE 5.

L'entreprise présente-t-elle un ensemble de mesures permettant une réduction significative des émissions ?

Cette étape concerne la correspondance entre les objectifs et les mesures. Il est une chose de nommer des objectifs, mais sont-ils décrits de manière crédible et suffisamment concrète ? Identifiez les points suivants :

- Quelles mesures l'entreprise prévoit-elle pour les objectifs climatiques ?
- L'ensemble de mesures est-il suffisamment ambitieux ?
 - » En largeur : toutes les principales sources d'émissions ?
 - » En profondeur : plus que des preuves anecdotiques ?
- Les nouvelles techniques proposées sont-elles une solution réaliste dans le secteur ? Consultez également la fiche d'information 5 – Perspectives d'avenir pour l'industrie.
- La suppression du carbone (carbon dioxide removal) est-elle incluse ? Si oui, cela doit être :
 - » **permanent** : des dizaines à des centaines d'années
 - » **ne pas retarder** d'autres interventions climatiques plus appropriées (ne pas empêcher d'investir dans des techniques réellement réductrices d'émissions comme l'électrification)

Bon à savoir : il existe de plus en plus de littérature avec des objectifs sectoriels de réduction des émissions et les mesures nécessaires.

* Tips & Tricks

- ✓ Vérifiez si l'entreprise souhaite mettre en œuvre les principales mesures du secteur.
- ✓ Vérifiez si l'entreprise dispose d'un plan d'investissement pour le paquet de mesures.
- ✓ Vérifiez si les mesures mentionnées déclenchent réellement une transition ou ne fournissent que des preuves anecdotiques.
- ✓ Si une entreprise utilise la suppression du carbone, vérifiez si cela répond à de bons critères.

ÉTAPE 6.

L'entreprise a-t-elle un plan pour arrêter l'utilisation ou la production de tous les combustibles fossiles ?

Les plans de transition crédibles incluent une promesse d'arrêter les combustibles fossiles, tant la production que l'utilisation. Cela implique souvent un changement radical du modèle économique de l'entreprise. Les plans de transition doivent donc mentionner explicitement les mesures pour éliminer progressivement les combustibles fossiles, dans les trois « scopes » expliqués précédemment.

* Tips & Tricks

- ✓ Vérifiez si l'entreprise ne fait pas simplement passer des pratiques à fortes émissions sous une autre entreprise.
 - » Exemple : une entreprise d'électricité vend toutes ses centrales à gaz à une autre entreprise.
 - » Exemple : une entreprise crée une filiale qui s'occupe des combustibles fossiles.
- ✓ Vérifiez si les mesures déclenchent une véritable transition structurelle, et non seulement des anecdotes ou de petits projets.

ÉTAPE

7

L'entreprise a-t-elle une bonne stratégie pour l'utilisation de l'électricité renouvelable ?

La transition rapide vers une électricité entièrement renouvelable est cruciale pour atteindre l'objectif de 1,5 °C. Les entreprises peuvent y contribuer en :

- Investissant elles-mêmes dans la capacité renouvelable
- Recherchant de bonnes formules pour l'achat d'électricité renouvelable

Certaines formules d'achat d'électricité renouvelable largement utilisées n'envoient pas de signal significatif au marché. Les certificats d'électricité verte sont de qualité très médiocre. Les Power Purchase Agreements (PPA) sont meilleurs, mais pas toujours. L'accent doit être mis sur la capacité supplémentaire. L'objectif est une électricité renouvelable 24/7, donc une combinaison avec le stockage est nécessaire.

* Tips & Tricks

- ✓ Vérifiez si l'entreprise fournit des informations (détaillées) sur son utilisation et son achat d'électricité renouvelable.
- ✓ Faites particulièrement attention aux affirmations telles que « 100 % renouvelable » : elles sont souvent uniquement basées sur des Renewable Energy Certificates.
Pas de capacité supplémentaire + double comptage de l'électricité renouvelable.

EXERCICE

Évaluer un plan climat en 7 étapes

Essayez d'appliquer les 7 étapes à votre entreprise. Rassemblez et analysez les informations disponibles. Disposez-vous de suffisamment d'informations ? Dans quelle mesure parvenez-vous à évaluer la situation de votre entreprise ? Comment souhaitez-vous utiliser cette analyse dans la concertation sociale ?

1. L'entreprise publie-t-elle des données sur toutes ses émissions, sur l'ensemble de la chaîne ? Le rapport couvre-t-il tous les gaz à effet de serre de :

- Émissions scope 1 (émissions directes, par exemple par la consommation de gaz dans une usine) :
 - » Oui / non / je ne sais pas
 - » Équivalents CO₂ ?
- Émissions scope 2 (émissions indirectes, par exemple de l'électricité achetée) :
 - » Oui / non / je ne sais pas
 - » Équivalents CO₂ ?
- Scope 3 amont (émissions liées aux matériaux et matières premières utilisées) :
 - » Oui / non / je ne sais pas
 - » Équivalents CO₂ ? Quelles émissions exactement ?
- Scope 3 aval (émissions liées à l'utilisation ou au traitement ultérieur du produit) :
 - » Oui / non / je ne sais pas
 - » Équivalents CO₂ ? Quelles émissions exactement (par exemple mobilité) ?

Comment avez-vous obtenu ces données ? Recevez-vous régulièrement des mises à jour sur les émissions ? Avez-vous une vue sur la part de votre site dans l'ensemble du groupe ?

2. L'objectif climatique couvre-t-il toutes les émissions ci-dessus de l'entreprise, ou seulement une partie ?

3. L'entreprise présente-t-elle un plan pour réaliser une réduction significative des émissions ?

- Quelle est l'année de référence ? (2019 est souvent utilisée)
- Quelles mesures l'entreprise prévoit-elle pour atteindre ses objectifs climatiques ?

- Le paquet de mesures va-t-il assez loin ?
 - » En largeur : toutes les principales sources d'émissions ?
 - » En profondeur : s'agit-il principalement de petites mesures, ou des « réductions profondes » sont-elles envisagées ?
- Les mesures proposées sont-elles génériques ou spécifiques à votre site ?

4. L'entreprise se fixe-t-elle des objectifs intermédiaires ? Lesquels ?

La checklist:

- Les objectifs intermédiaires impliquent-ils une réduction **immédiate** ?
- Sont-ils **proportionnés** à l'objectif final ?
- Sont-ils **indépendants** de la compensation et de l'élimination du carbone ?
- → La compensation carbone est un mécanisme d'échange de carbone permettant aux entreprises de compenser leurs émissions en soutenant des projets qui réduisent, évitent ou éliminent des émissions ailleurs (forêts, projets d'énergie renouvelable, stockage du carbone, etc.)
- Les objectifs intermédiaires sont-ils fixés à des **intervalles** de 5 ans ?
- Ces objectifs climatiques se traduisent-ils par des **mesures concrètes**, ou restent-ils de vagues objectifs sans traduction concrète ?

- L'entreprise envisage-t-elle une modification radicale du modèle économique lors de la transition vers la neutralité climatique ? Quelles en sont les implications pour l'emploi ? (Pensez, par exemple, à une entreprise automobile qui se prépare entièrement à l'électrification de sa flotte, mais aussi à la mobilité partagée, à l'économie circulaire, au recyclage...)

- Savez-vous déjà quelles sont les principales mesures que l'entreprise peut prendre pour devenir climatiquement neutre ? Quelles stratégies vous semblent les plus importantes, à court terme (jusqu'en 2030) et à long terme (jusqu'en 2040/2050) ?

5. Les objectifs finaux et intermédiaires sont-ils alignés sur l'Accord de Paris ?

- Question pour votre direction : le plan climat de votre entreprise est-il aligné sur les objectifs climatiques internationaux (1,5°, 2°) ? Sinon, quelles en sont les raisons ? Comparez les objectifs de réduction pour l'ensemble de la chaîne de valeur avec ce qui est nécessaire à l'échelle mondiale et européenne.

Note : il est évidemment très difficile, en tant que délégué syndical, de faire cette estimation soi-même. Vous pouvez cependant poser des questions critiques à ce sujet et toujours comparer avec la littérature existante, par exemple <https://www.transitionpathwayinitiative.org/publications/uploads/2022-tpi-sectoral-decarbonisation-pathways>



6. L'entreprise a-t-elle un plan pour arrêter l'utilisation ou la production de tous les combustibles fossiles ?

- Analysez d'abord comment l'entreprise utilise aujourd'hui les combustibles fossiles (gaz, charbon, pétrole). Pensez aussi aux combustibles fossiles utilisés dans la chaîne de valeur (scopes 2+3). Les entreprises peuvent imposer des conditions dans leur politique d'achat et demander à leurs fournisseurs de rapporter leurs émissions.
- Y a-t-il une promesse d'arrêter les combustibles fossiles, tant la production que l'utilisation ? Quelles mesures et quel calendrier sont proposés pour cela ?

7. L'entreprise a-t-elle une bonne stratégie pour l'utilisation de l'électricité renouvelable ?

- L'entreprise a-t-elle une stratégie pour passer entièrement des combustibles fossiles à l'énergie renouvelable ? Quelle est cette stratégie ?
- Vérifiez si l'entreprise fournit des informations (détailées) sur son utilisation, son achat et sa production d'énergie renouvelable.

Note : à partir du 30 juin 2025, en Flandre, les panneaux solaires sont obligatoires sur les bâtiments dont la consommation d'électricité dépasse 1 gigawattheure par an. Faites particulièrement attention aux affirmations telles que « 100 % renouvelable », qui sont souvent uniquement basées sur des Renewable Energy Certificates.

Conclusion

1. Évaluez la crédibilité du plan climat de votre entreprise, sur une échelle de 1 à 10 :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De 1 (très peu fiable) à 10 (très fiable)									

2. Quelles sont les principales lacunes que vous voyez dans le plan climat de votre entreprise ?
3. Pensez-vous que votre entreprise est en avance ou en retard par rapport à d'autres entreprises du secteur ?
4. Comment évaluez-vous l'impact (risques, opportunités, etc.) de la stratégie climatique sur l'emploi, la formation, le contenu du travail, le travail faisable ?
5. De quelle manière les travailleurs sont-ils déjà impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans climatiques de l'entreprise ?
6. Quelles actions souhaitez-vous entreprendre pour mieux comprendre les mesures que votre entreprise doit prendre, ou les priorités qu'elle doit fixer, pour devenir climatiquement neutre ?

Feuille de travail 5

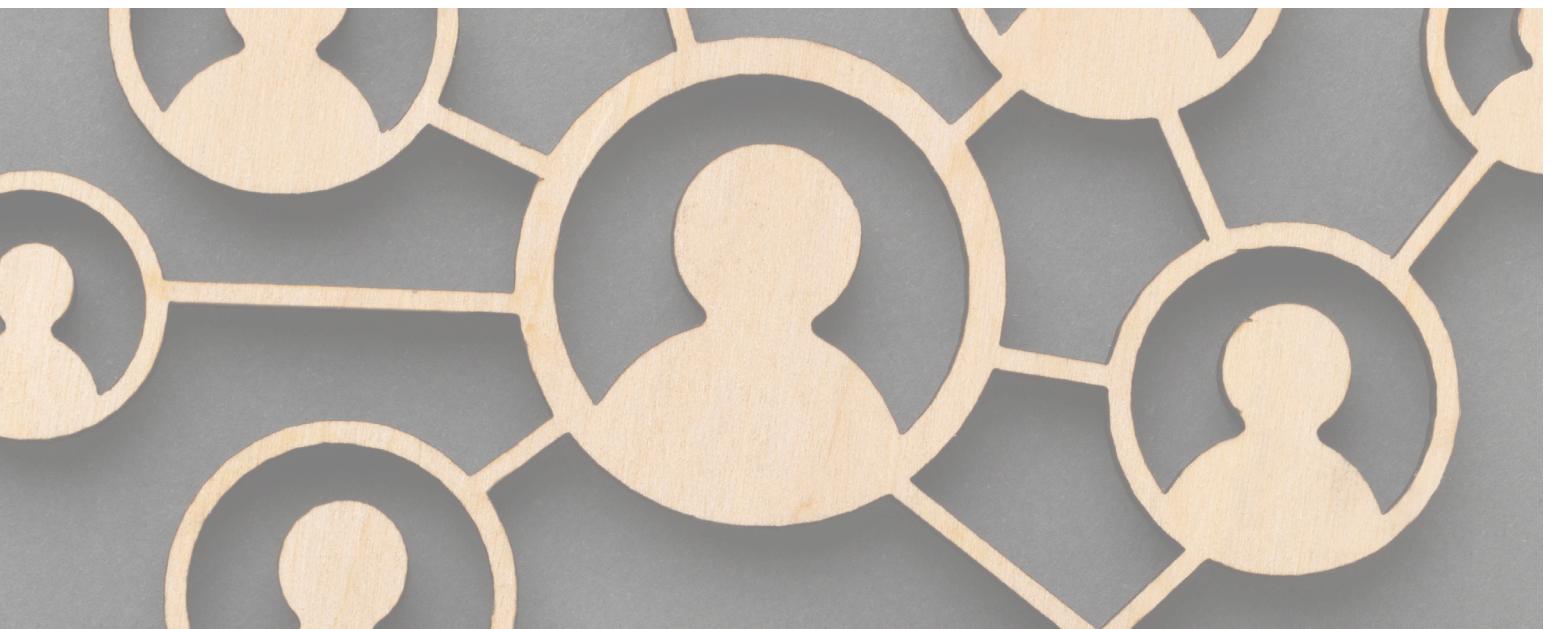
L'analyse des parties prenantes

Dans les autres feuilles de travail, nous avons déjà réalisé différents exercices/analyses. Nous avons ainsi travaillé sur diverses analyses pour définir un problème et un objectif. Nous nous demandons maintenant : comment pouvons-nous concrétiser cela ? Dans cette feuille de travail, nous examinons la question du « qui » : avec qui devons-nous contacter/influencer/collaborer pour atteindre notre objectif.

Une entreprise évolue en permanence : le contexte change, les clients changent, le personnel évolue, des investissements sont réalisés, des plans à court et long terme sont élaborés, etc. Dans ce champ de forces, des opportunités/menaces peuvent apparaître que nous pouvons essayer de saisir/gérer. La manière de le faire est abordée dans les feuilles de travail sur le plan d'influence. Il est essentiel de tenir compte des personnes/groupes qui bénéficient des mêmes changements que ceux que vous envisagez.

Il est également important d'estimer qui peut réellement apporter une valeur ajoutée pour atteindre votre objectif : qui peut effectivement provoquer un changement ?

Il en résulte donc deux axes : l'axe opposant-partisan et l'axe influent-non influent. Dans ce système d'axes, vous pouvez placer toutes les personnes/groupes qui, d'une manière ou d'une autre, sont concernés par votre objectif. Vous visualisez ainsi qui a un intérêt et une influence sur le changement/amélioration que vous proposez (par exemple, neutralité climatique dans x années).

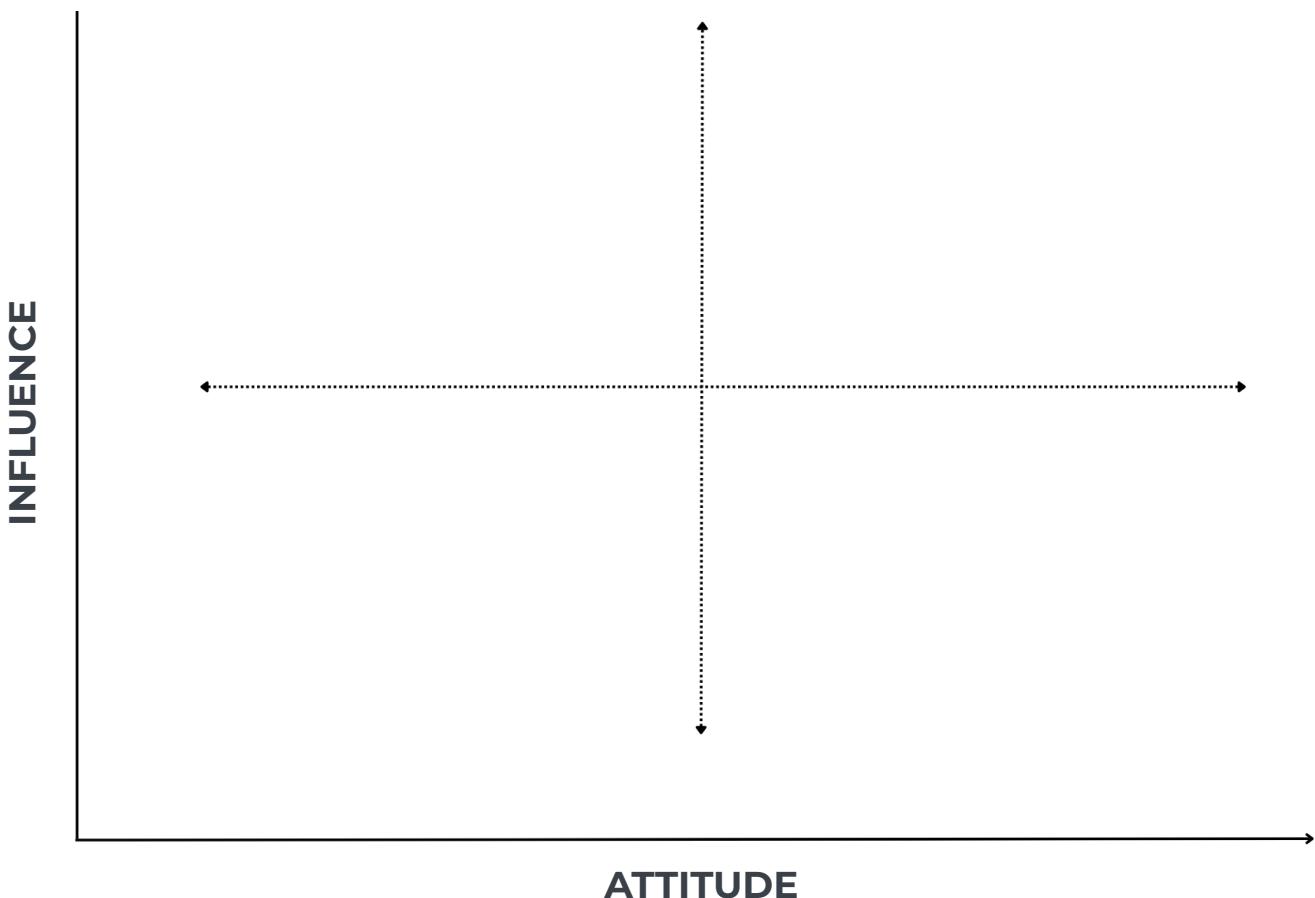


À vos marques : une entreprise est un environnement complexe. Si nous voulons y apporter des changements, nous devons tenir compte d'un vaste réseau d'acteurs. Pour chaque groupe de travail, cet exercice sera donc différent.

Vous trouverez ci-dessous une liste d'exemples de parties prenantes – ces personnes ont une influence sur ou sont influencées par les activités d'une organisation. Complétez le grand système d'axes avec ces parties prenantes et d'autres.

carte des parties prenantes

Cette schéma détermine où se situent les parties prenantes dans le champ de tension entre intérêt et attitude.



Parties prenantes internes

1. Travailleurs
2. Équipe de direction
3. Administrateurs
4. Actionnaires
5. Conseil d'entreprise/comité/délégation syndicale
6. Bénévoles (le cas échéant)
7. Succursales internationales

Parties prenantes externes

Partenaires commerciaux directs

8. Clients
9. Fournisseurs
10. Distributeurs
11. Partenaires stratégiques
12. Franchisés
13. Concurrents (indirectement, comme influenceur)

Parties prenantes financières

14. Banques
15. Investisseurs
16. Pouvoirs publics subventionneurs
17. Compagnies d'assurance

Communauté et société

18. Organisations de quartier locales
19. Organisations sociales (par exemple, organisations environnementales locales)
20. Groupes d'action
21. Établissements d'enseignement (universités, écoles)
22. Médias/presse

Gouvernement et réglementation

23. Autorités locales
24. Opposition locale
25. Autorités régionales
26. Gouvernement fédéral (Belgique)
27. Organismes de contrôle (par exemple, inspection de l'environnement/service de l'environnement)
28. Administration fiscale
29. Agences environnementales (par exemple, dans le cadre du permis d'environnement)

30. Inspections du travail
31. Associations industrielles et commerciales (organisations patronales)

Environnement et durabilité

32. Organisations environnementales (par exemple, Greenpeace, Natagora, Milieudefensie, etc.)
33. Organisations pour la biodiversité (par exemple, dans le cadre du permis d'environnement : certaines zones de nidification)
34. Coalitions pour le climat
35. Organismes de certification (par exemple, FSC, Fairtrade, SBTi, ISO14001, etc.)

Environnement et technologie/innovation

36. Partenaires technologiques (par exemple, dans le cadre d'investissements)
37. Entreprises de données et de cybersécurité (par exemple, dans le cadre de formations)
38. Startups (collaboration ou concurrence)
39. Bureaux d'études (par exemple, bureaux d'ingénieurs)

Environnement et technologie/innovation

40. Collaboration avec les pompiers/police locale
41. Collaboration avec les entreprises environnantes

Après cet exercice, nous pouvons clairement voir quels partenariats/collaborations/actions d'influence il est préférable d'entreprendre pour atteindre nos propres objectifs. Après tout, le temps et l'énergie ne sont pas des ressources illimitées. Nous devons donc faire des choix : voulons-nous organiser de nombreuses réunions avec une seule personne, ou le recrutement d'un grand nombre de collègues est-il une meilleure utilisation de notre temps ? Demandez-vous également : sur quelles parties prenantes avons-nous déjà misé dans le passé ? Avec qui cela a-t-il (ou non) fonctionné ? Que pouvons-nous en apprendre ?

Une feuille de travail complémentaire est celle sur le plan d'influence. Nous savons déjà qui influencer, mais comment le faire ?

- Que voulons-nous d'eux ?
- Voulons-nous collaborer davantage avec eux ?
- Voulons-nous qu'ils aient plus d'influence ?
- Etc.

Feuille de travail 6

Communication

La communication est une composante essentielle de votre approche, à chaque étape. Que ce soit pour solliciter la participation de collègues au projet, informer votre base sur l'approche et l'avancement, ou dialoguer avec la direction ou d'autres parties prenantes : une communication efficace détermine en grande partie le succès.

Toute cette communication a une raison d'être : idéalement, elle permet de rallier davantage de personnes à votre cause, de les faire adhérer à votre objectif et de les aider à le réaliser. Car on n'atteint pas un objectif seul, on a besoin des autres. En somme, vous souhaitez les influencer.

Dans la feuille de travail « analyse des parties prenantes », vous avez identifié toutes les personnes pertinentes pour atteindre l'objectif. Vous avez aussi compris leur influence et leur attitude par rapport à votre objectif. Ensuite, vous avez pu déterminer quels sont les groupes ou personnes les plus importants à approcher et quelle approche adopter (par exemple, collaborer ou convaincre). Dans cette feuille de travail, nous abordons les principes de base de la communication.

Dans la feuille suivante, nous traiterons de l'influence, afin que vous puissiez également préparer stratégiquement l'approche des principaux groupes cibles. Une combinaison réfléchie de communication et de stratégie augmente les chances de rallier les bonnes personnes et d'atteindre votre objectif.



Communicatie : les bases

La communication semble facile, nous la pratiquons tous, toute la journée. Pourtant, on observe souvent des malentendus et chacun connaît la critique selon laquelle « quelque chose n'a pas bien fonctionné dans la communication ».

Il est donc utile de réfléchir à ce qu'est réellement la communication : de quels éléments et étapes se compose-t-elle ? Et que pouvez-vous faire pour communiquer de la manière la plus efficace possible ?

La base de la communication est souvent représentée par le modèle classique « émetteur-récepteur ». Il schématise les éléments les plus fondamentaux de la communication et leurs relations mutuelles :



Dans ce modèle, **l'émetteur** est celui qui crée et envoie le **message**, tandis que le **récepteur** est celui qui reçoit le message. Le message est transmis via un **canal**, où le **bruit** peut causer d'éventuelles perturbations.

- **Émetteur** : Celui qui initie la communication, compose et transmet le message.
- **Message** : L'information que l'émetteur souhaite transmettre.
- **Canal** : Le moyen utilisé pour transmettre le message, comme la parole, l'écrit, ou des moyens électroniques (e-mail, réseaux sociaux, vidéo).
- **Récepteur** : Celui qui reçoit et interprète le message.
- **Bruit** : Facteurs externes qui peuvent perturber la communication. Il peut s'agir de bruit physique (par exemple, du vacarme), mais aussi de « bruit mental » (par exemple, si le récepteur est distrait).

Ce modèle simple met l'accent sur les aspects techniques de la communication. Mais il tient peu compte du contexte ou de l'interprétation du message. Il ne prend pas non plus en compte la complexité du message, la dynamique entre l'émetteur et le récepteur ou le feedback.

La simplicité de ce modèle a donc été critiquée. Mais il aide à comprendre les bases de la communication. Ce sont en effet les éléments les plus fondamentaux, et donc une bonne liste de contrôle pour planifier votre communication.

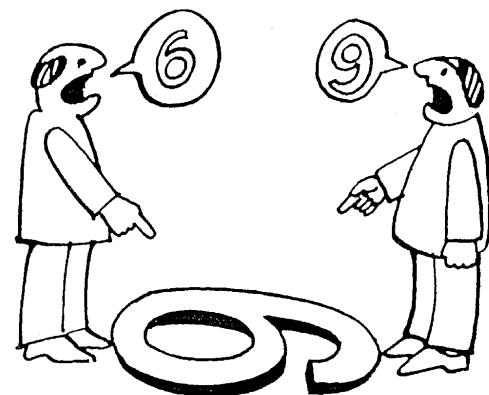
Communication : une réalité plus complexe

En tant qu'émetteur, vous souhaitez que votre message soit bien reçu par le récepteur et qu'il produise l'effet souhaité chez ce dernier.

Mais de nombreux facteurs peuvent influencer cela et faire en sorte que le message ne soit pas reçu ou ne soit pas reçu comme vous le souhaitez.

En tenant compte de ces facteurs, vous augmentez les chances que le message soit reçu comme vous l'avez voulu.

Quels sont ces facteurs ? Il s'agit notamment de :



- **Perspective/interprétation** : L'un des conseils les plus importants pour une bonne communication est de se mettre à la place de votre public cible. Chaque personne a sa propre vision des choses. Cette perspective influence la façon dont un message est interprété. Elle est façonnée par, entre autres, les connaissances préalables, la position dans l'organisation, la culture (d'entreprise), les opinions, les expériences passées, les habitudes. Des facteurs comme le stress ou la phase de vie peuvent également influencer la perspective de quelqu'un.
- Vous ne pouvez bien sûr pas tout savoir de l'autre, mais il est bon de réfléchir à l'avance à la perspective à partir de laquelle l'autre lira ou entendra probablement votre message et d'en tenir compte dans la formulation de votre message.
- **Timing** : Un message peut être parfaitement conçu. Mais s'il est délivré au mauvais moment, il y a de fortes chances qu'il ne soit pas reçu ou qu'il ne soit pas pris en compte. Par exemple, un appel à manger plus sainement a plus de chances de succès le 1er janvier (bonnes résolutions) que la veille du dîner de Noël.

Dans les entreprises, ce genre de choses joue aussi un rôle, par exemple avec des périodes plus ou moins chargées ou des moments de décision annuels sur lesquels vous pouvez anticiper.

- **Complexité du message** : En fait, la règle est toujours : plus simple, c'est mieux. Un message clair, dans un langage compréhensible, est compris par tous. Veillez donc à ce que votre message principal soit limpide, évitez le jargon et les mots inutilement compliqués et essayez d'être aussi court et concis que possible.
-
- **Relation mutuelle** : L'émetteur et le récepteur ont presque toujours une relation mutuelle. La communication a lieu dans le contexte plus large de cette relation. Vous n'abordez pas l'autre uniquement comme un émetteur neutre, mais aussi, par exemple, comme collègue, salarié, supérieur, membre du CE, relation professionnelle ou peut-être aussi ami. Et dans cette relation, il y a aussi une histoire et une image de l'autre, par exemple sur la fiabilité, les connaissances et compétences, les intérêts possibles, etc.

Cette relation est à prendre en compte et éventuellement à utiliser de manière tactique. Il se peut qu'un membre de l'équipe soit plus efficace comme émetteur envers un certain récepteur qu'un autre.

- **Feedback :** La communication ne s'arrête pas à l'envoi du message. Le récepteur peut aussi réagir et le fait souvent. Il y a alors un feedback, et cela influence la façon dont le message est reçu. Il est bon de tenir compte du feedback et de réfléchir à l'avance à la façon dont vous allez y répondre.

Le feedback peut aussi être l'objectif : si, par exemple, vous invitez des collègues à rejoindre votre équipe, vous espérez qu'ils manifestent de l'intérêt et s'inscrivent.

Contexte : Où et dans quel cadre délivrez-vous le message ? Il y a une grande différence entre aborder quelqu'un en tête-à-tête dans un endroit calme ou dans une réunion animée où d'autres personnes sont présentes.

Le contexte est également important lorsque la communication ne se fait pas par conversation, par exemple par e-mail, affiche ou vidéo. Ainsi, un appel peut être approprié dans la newsletter du CE, mais un autre peut être mieux envoyé par un simple message WhatsApp.

Communication : réfléchir avant d'agir

Une bonne préparation est la moitié du travail. Nous avons abordé ci-dessus les différents aspects de la communication et identifié les facteurs importants qui influencent son efficacité.

Avec cela en tête, vous pouvez commencer à travailler avec une approche efficace. Celle-ci consiste à passer en revue les questions suivantes :

1. Qui allez-vous contacter ? = déterminez qui (personne/groupe) + mettez-vous à leur place
2. Pourquoi allez-vous contacter cette personne/groupe ? Quel est votre objectif, que voulez-vous d'eux ?
3. Qu'avez-vous à offrir ou à annoncer ? Quelle offre avez-vous qui est souhaitée/ importante pour ce groupe en particulier ?
4. Quels obstacles peuvent exister ? À quoi devez-vous vous attendre ?
5. Quel est votre « argumentaire » ? Quels sont les arguments qui correspondent à votre public ? Ils peuvent déjà être intégrés dans votre message, mais ils sont également utiles à garder sous la main, par exemple pour les questions de suivi, les objections ou les contre-arguments.
6. Comment pouvez-vous les atteindre au mieux ? Par quel canal (moyen de communication/ média) et dans quel contexte ?

Après la feuille de travail suivante, sur l'influence, un exercice suivra dans lequel vous pourrez également appliquer les compétences de communication acquises.

Feuille de travail 7

Influence

Influencer peut sembler un peu manipulateur, mais tout le monde le fait. Conscients ou non, toute la journée. De la discussion sur ce que vous allez manger avec votre partenaire à la tentative de convaincre votre supérieur de vous accorder une promotion.



Dans ce projet, vous avez un objectif clair en tête. Plus il y a de personnes qui partagent cet objectif, plus les chances de réussite sont grandes. Il est donc crucial de convaincre les bonnes personnes. Cela signifie qu'il est essentiel d'influencer consciemment et stratégiquement ces personnes.

Dans la feuille de travail « analyse des parties prenantes », vous avez pu identifier toutes les personnes pertinentes pour atteindre l'objectif. Vous avez également acquis une vision de leur influence et de leur attitude par rapport à votre objectif. Ensuite, vous avez pu déterminer quels sont les groupes ou personnes les plus importants à approcher et quelle approche adopter (par exemple, collaborer ou convaincre).

Dans cette feuille de travail, nous abordons les principes de base de l'influence, afin que vous puissiez également approcher stratégiquement les principaux groupes cibles. Nous gardons à l'esprit les leçons sur la communication efficace de la feuille de travail précédente. Une combinaison de communication réfléchie et de stratégie augmente les chances de rallier les bonnes personnes et d'atteindre votre objectif.

Influence : les bases

Une stratégie d'influence comporte deux questions de base :

- À qui vais-je m'adresser ?
- Comment vais-je convaincre ces personnes ?

La réponse à la première question a déjà été formulée grâce à l'analyse des parties prenantes et à la cartographie du pouvoir. Nous nous concentrerons donc ici sur la deuxième question, en abordant les points suivants :

- Approfondissez votre connaissance du groupe cible
- Comment êtes-vous perçu en tant qu'émetteur ?
- Le rôle des arguments
-

Approfondissez votre connaissance du groupe cible

Pour convaincre votre groupe cible, vous devez savoir comment l'atteindre le plus efficacement possible. Cela signifie que vous devez vous intéresser à plusieurs aspects de cette personne ou de ce groupe. Découvrez comment ils fonctionnent, ce qui est important pour eux et quels sont les obstacles ou les aides potentielles à l'adoption de votre objectif.

Il est conseillé d'en discuter avec toute l'équipe : différentes personnes connaissent différents aspects d'un groupe cible, donc en discutant ensemble, vous obtenez une image plus complète. Si vous n'avez pas encore une bonne vue d'ensemble, il est certainement utile d'engager la conversation avec le groupe cible. Essayez de ne pas convaincre tout de suite, mais écoutez attentivement.

Il est également important de réaliser que nous ne sommes pas des êtres purement rationnels. Nos décisions sont influencées par des habitudes, des émotions, des valeurs, des préoccupations ou le contexte dans lequel nous nous trouvons. Pour approfondir votre connaissance du groupe cible, pensez notamment à :

- **Intérêts** : Quels sont les intérêts les plus importants de votre groupe cible ? Par exemple, pour vos collègues, cela peut être la sécurité de l'emploi, la collégialité et/ou le salaire. Pour la direction, cela peut être la rentabilité, le renforcement de la position concurrentielle ou, dans certains cas, l'ambition d'une promotion. Ces exemples ne sont pas exhaustifs, mais servent d'inspiration pour identifier des intérêts différents de celui de la durabilité.
- **Contexte** : Dans quel contexte se trouve une personne ? Cela concerne notamment la mesure dans laquelle une personne a la possibilité ou la position de prendre certaines décisions. Mais aussi s'il faut tenir compte d'autres personnes ou parties qui pourraient entraver ou faciliter l'adoption de votre objectif. D'autres facteurs peuvent également jouer un rôle, comme une réorganisation ou l'incertitude financière de l'entreprise.
- **Préoccupations/barrières** : Il peut y avoir des facteurs qui empêchent votre groupe cible d'être immédiatement réceptif à votre proposition. Par exemple, une personne peut être surchargée de travail, avoir des problèmes personnels ou être incertaine quant à sa position dans l'entreprise. Les préoccupations et les barrières (réelles ou anticipées) peuvent exister à différents niveaux et il est important de les identifier à l'avance pour en tenir compte dans la manière et le moment d'approcher quelqu'un.
- **Valeurs** : Les valeurs sont des idéaux et des motivations que quelqu'un considère comme importants et qui guident souvent la façon dont une personne organise sa propre vie et juge les choix des autres. Par exemple, quelqu'un peut accorder de l'importance à une communication ouverte et honnête, à la loyauté envers l'entreprise ou au respect du statut. Vous n'êtes pas obligé de partager ces valeurs, mais il est bon d'en tenir compte dans l'approche de votre message.
- **Caractère/culture (organisationnelle)** : Chaque personne est différente et chaque organisation l'est aussi. Par exemple, une personne préfère une communication directe sans trop de bavardages, tandis qu'avec une autre, vous n'aurez aucune chance si vous restez uniquement professionnel. La hiérarchie peut également jouer un rôle : pouvez-vous approcher certaines personnes directement ou devez-vous passer par un supérieur ? Il est conseillé de réfléchir à l'avance à ces préférences ou règles non écrites.

Image de l'émetteur

En tant qu'émetteur d'un message ou d'une demande, vous n'êtes pas neutre. La personne que vous contactez a peut-être déjà une certaine image de vous basée sur des expériences antérieures. Mais même si quelqu'un ne vous connaît pas encore, la première impression compte dans la façon dont le destinataire « entend » votre message.

Ce n'est pas grave et c'est inévitable. Mais il est important d'en tenir compte à l'avance, par exemple dans la décision de qui, dans votre groupe, est le mieux placé pour approcher quelqu'un. L'image de l'émetteur est notamment déterminée par :

- **Apparence** : vêtements, posture, expression faciale, réputation... chacun a une apparence unique qui peut influencer la façon dont il est perçu. Cela est en partie inné (caractéristiques physiques), en partie acquis (éducation, formation) et en partie modifiable (vêtements, posture lors d'une conversation).

Il n'est pas toujours souhaitable (ou même possible) d'essayer de changer radicalement votre apparence – rester fidèle à soi-même est souvent le meilleur choix. Mais soyez au moins conscient que cela joue un rôle. Parfois, il peut être utile de demander à des personnes que vous connaissez comment vous êtes perçu. Et, selon votre groupe cible, il peut être judicieux d'apporter quelques ajustements à votre tenue ou à votre posture.

Expertise : Il est utile d'avoir des connaissances sur le sujet lors de la conversation. Lors du choix de la personne de votre groupe qui contactera le groupe cible, il peut être utile d'en tenir compte. L'un en sait plus sur les finances, l'autre sur la technique. Une bonne préparation sur le fond est également recommandée.

Mais vous n'êtes pas obligé de tout savoir. Il n'est pas honteux de dire que vous devez encore discuter de certains sujets ou y revenir plus tard. Cela montre une approche réfléchie. Bluffer et faire semblant de comprendre alors que ce n'est pas le cas est souvent une mauvaise idée. Cela peut entraîner des malentendus et vous faire perdre votre crédibilité auprès du groupe cible.

- **Soutien** : La force d'un syndicat réside dans le nombre. Si vous pouvez montrer qu'il y a beaucoup de soutien parmi les collègues, cela renforce votre image d'émetteur et de partenaire de discussion puissant. Il est évidemment important que ce soutien existe réellement. Peut-être faut-il d'abord travailler à cela auprès des collègues ? Les conseils sur la communication et l'influence peuvent également aider à cet égard.



Argumentaire

Après avoir bien étudié votre groupe cible, vous pouvez élaborer un argumentaire solide. Il s'agit d'une liste de vos arguments les plus forts, en tenant compte des questions et des préférences de votre groupe cible. Il contient également une réponse aux principales objections que quelqu'un pourrait soulever.

L'argumentaire est un document vivant et peut être adapté à la personne précise que vous contactez. En effet, chaque individu n'est pas sensible aux mêmes arguments et chaque personne peut, selon sa propre situation, exprimer des objections différentes.

- **Fondement : arguments pour.** Avant de contacter le groupe cible, il est important de lister clairement tous les arguments en faveur de votre proposition ou demande. Pensez aux arguments importants pour vous en tant que groupe, mais aussi à ceux qui comptent pour le groupe cible.
- **Objections : arguments contre.** Réfléchissez également – du point de vue du groupe cible – aux préoccupations, objections ou contre-arguments éventuels. Préparez votre réponse à l'avance, en essayant de dissiper autant que possible les préoccupations ou d'expliquer pourquoi une objection n'est pas applicable ou suffisamment importante. Il est particulièrement important de penser du point de vue du groupe cible : votre réponse dissipe-t-elle réellement la préoccupation ou l'objection pour cette personne ou une autre argumentation est-elle nécessaire ?

Adaptez-vous au groupe cible : Il est bon de lister à l'avance tous les arguments et contre-arguments possibles pour être bien préparé. Mais lors du contact réel, il n'est pas souhaitable de tous les utiliser. Cela devient vite trop. Choisissez donc soigneusement un ou deux arguments à mettre en avant comme les plus importants.

Le choix de ces arguments dépend principalement de ce qui est le plus important pour le groupe cible, car c'est là-dessus que vous devrez les convaincre. Gardez le reste de vos arguments en réserve, au cas où vous en auriez besoin plus tard dans le contact. Vous serez alors déjà préparé.

Concentrez-vous sur les intérêts communs : Réfléchissez à l'avance aux intérêts que vous



partagez et sur lesquels vous pouvez vous retrouver. Cela offre la possibilité d'une solution où le groupe cible a aussi le sentiment d'y gagner, ce qui favorise la volonté de collaborer. Il est plus facile de convaincre quelqu'un de cette manière qu'en insistant sur les différences.

- **Idéal : gagnant-gagnant :** Dans une situation idéale, vous et le groupe cible y gagnez, sans que l'un des deux ait trop à perdre. Ce n'est pas toujours possible, mais il est utile d'y réfléchir à l'avance.

En faisant ce travail de réflexion à l'avance et en l'organisant bien, vous augmentez vos chances d'agir efficacement. Cela garantit également que vous, en tant que groupe, tenez le même discours et utilisez les mêmes arguments.

Nous concluons en rappelant : les arguments ne sont qu'une partie de votre stratégie d'influence. Il est important qu'ils soient corrects et bien préparés, mais l'essentiel de l'influence réside dans la bonne connaissance de votre groupe cible, la façon dont vous êtes perçu en tant qu'émetteur et l'adaptation de votre message à votre groupe cible. C'est ce que nous allons mettre en pratique dans l'exercice ci-dessous.

EXERCISE

À la recherche du bon « levier »

Qui ?

Notez ici qui vous allez approcher et quel est le principal moteur ou intérêt de cette personne ou de ce groupe.

Pourquoi ?

Notez ici pourquoi vous souhaitez approcher précisément cette personne/groupe (quel est votre objectif) ?

Point d'accroche ?

Où se trouve votre intérêt commun ? Quelle offre/proposition avez-vous qui correspond bien aux moteurs ou intérêts de cette personne ou groupe ? Pensez aussi aux situations gagnant-gagnant. Qu'est-ce qui vous serait mutuellement bénéfique ?

Argumentaire ?

Notez ici quels arguments vous pouvez utiliser pour convaincre la personne/groupe que vous contactez. Placez les arguments les plus importants/efficaces en haut.

Objections ?

Notez les objections qui pourraient être soulevées.

Notez les contre-arguments que vous pouvez avancer.

Comment approcher ?

Notez ici quel est le moyen le plus approprié pour atteindre le groupe cible, quel est le meilleur moment et qui est le mieux placé pour le faire. (par exemple : Sam envoie un e-mail au groupe cible deux mois avant l'assemblée des actionnaires)

Fiche d'information 1

Changement climatique et transition juste

Le changement climatique est causé par l'émission de gaz à effet de serre, comme le CO₂. Les gaz à effet de serre sont libérés lors de la combustion de combustibles (fossiles) et se retrouvent dans l'atmosphère. L'effet de ces gaz supplémentaires dans l'atmosphère s'appelle l'effet de serre : ces gaz absorbent le rayonnement thermique et réchauffent ainsi progressivement la Terre dans son ensemble. Comme dans une serre.

Les effets de ce changement climatique, qui réchauffe progressivement la Terre, sont graves et mondiaux. L'équilibre naturel est perturbé dans de nombreux systèmes, notamment :

- Le climat change et devient moins prévisible. Les conséquences varient selon les régions, mais il s'agit notamment de périodes plus longues de sécheresse et de chaleur, de précipitations et de tempêtes plus intenses. Cela a, entre autres, un impact sur les récoltes et la santé et la sécurité des personnes.
- Les écosystèmes se déséquilibrent : les changements climatiques déclenchent de nombreux autres processus. Ainsi, la montée du niveau de la mer due à la fonte des glaces, les périodes de sécheresse et de chaleur provoquent des incendies de forêt, des précipitations intenses provoquent des inondations et le décalage des saisons a des effets négatifs sur la biodiversité et donc sur la résilience de la nature.

Les effets négatifs du changement climatique peuvent être atténués en arrêtant l'émission de gaz à effet de serre. C'est la bonne nouvelle : il existe donc une solution claire. La difficulté est que cela signifie que nous devons adapter notre économie actuelle : dans de nombreux secteurs, les combustibles fossiles jouent un rôle important. Ils devront donc passer rapidement à des sources d'énergie plus efficaces et renouvelables, sans émissions de CO₂.

Transition juste

En tant que syndicats, nous voyons la nécessité de cette adaptation de l'économie. Un monde dangereux et malsain est aussi dangereux pour nos membres que pour tous les citoyens. Mais nous voyons aussi que cette adaptation peut avoir un impact important sur les travailleurs, en particulier ceux qui travaillent actuellement dans des secteurs où les combustibles fossiles jouent un rôle important.

C'est pourquoi nous travaillons à une « transition juste ». Ce terme fait référence au processus que nous suivons pour réaliser cette transformation. Le principe fondamental de la transition juste est qu'une économie durable doit être non seulement verte, mais aussi socialement juste. Dans une transition juste, une politique sociale forte et l'ambition climatique vont de pair pour s'assurer que personne n'est laissé pour compte.

La transition juste vise à : réduire les émissions et augmenter la productivité des ressources tout en maintenant ou en améliorant l'emploi, maximiser les effets positifs pour les travailleurs et les communautés dans lesquelles l'entreprise est active, et mettre en place des actions d'entreprise pour exploiter au mieux les opportunités de développement d'une entreprise climatiquement neutre.

Cette approche est adoptée par les syndicats du monde entier.

Fiche d'information 2

Politique climatique : européenne et internationale

La politique climatique européenne et internationale vise **une transition rapide vers une économie neutre en carbone**, en mettant l'accent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la promotion des énergies renouvelables et le soutien à une transition juste.

Ces accords internationaux ont également un impact sur la politique nationale en Belgique et aux Pays-Bas. Puisque nos pays se sont engagés à respecter ces accords internationaux, les objectifs et mesures nationaux doivent s'aligner sur ce que nous avons également promis au niveau international.

Cette fiche d'information présente les principaux accords en résumé. Comme la politique évolue constamment, nous n'entrons pas trop dans les détails. De nombreux liens vers des sites web sont inclus pour suivre l'actualité.

Politique climatique et de durabilité européenne

Au niveau européen, [le Green Deal européen](#) a donné ces dernières années une direction à la politique climatique, avec le paquet législatif « [Fit for 55](#) ». Il s'agit d'un vaste ensemble cohérent de mesures touchant pratiquement tous les secteurs économiques. L'accent est mis sur la réduction rapide des émissions de gaz à effet de serre (en 2030, 55 % de moins qu'en 1990), une utilisation plus efficace des ressources (économie circulaire), le renforcement de la biodiversité et la garantie d'une transition juste pour les citoyens et les travailleurs vulnérables.

Les éléments clés de cette politique sont :

- Le système d'échange de quotas d'émission de l'UE ([EU-ETS](#)). Ce système régule la quantité de gaz à effet de serre que les entreprises peuvent émettre et le prix à payer pour ces émissions. Le système devient de plus en plus strict, ce qui rend l'émission de gaz à effet de serre de plus en plus coûteuse et la durabilité de plus en plus rentable.
- [CBAM](#) (mécanisme d'ajustement carbone aux frontières) : une taxe sur les produits à forte émission de CO₂ provenant de l'extérieur de l'UE. Cette taxe vise à prévenir la concurrence déloyale avec les pays tiers et à protéger les pionniers durables en Europe.

Mise à jour 2025 : Clean Industrial Deal & Omnibus

Début 2025, la Commission européenne a présenté des propositions pour coordonner la politique industrielle européenne, sous le nom de « [Clean Industrial Deal](#) ». L'objectif est de relier le Green Deal européen à une politique de soutien aux entreprises pour atteindre les objectifs climatiques, tout en tenant compte du contexte économique actuel, où la concurrence internationale joue un rôle majeur.

La Commission européenne a fait des propositions sur les six thèmes suivants :

- Énergie abordable
- Création de marché pour les produits propres
- Financement de la transition propre
- Circularité et accès aux matières premières
- Marchés mondiaux et partenariats internationaux
- Compétences et emplois de qualité

Le Clean Industrial Deal doit encore être développé, et les États membres jouent un rôle important dans sa mise en œuvre. Dans quelques années, nous pourrons évaluer son impact sur la politique industrielle en Belgique et aux Pays-Bas.

Parallèlement, la Commission européenne a proposé l'« Omnibus », un ensemble de propositions visant à « simplifier » ou déréglementer la réglementation pour les entreprises, notamment en matière de reporting sur la durabilité, en particulier [la CSRD et la CSDDD](#). L'assouplissement de la législation semble entraîner un ralentissement de la transition climatique et un affaiblissement des conditions sociales (notamment pour les travailleurs). L'élaboration de la politique semble donc contredire les beaux objectifs du « Clean Industrial Deal ». Les syndicats et les mouvements écologistes tentent de réintroduire une meilleure protection des travailleurs et de l'environnement dans la politique, notamment par le lobbying.

Politique climatique internationale

Au niveau international, [l'Accord de Paris sur le climat](#) est le principal ensemble d'accords. L'objectif central est de limiter autant que possible le changement climatique (à un maximum de 2 degrés Celsius d'augmentation de la température mondiale).

Pour y parvenir, des accords ont été conclus sur la réduction progressive des combustibles fossiles, le développement des énergies renouvelables et le financement de toutes ces mesures. Un ensemble d'accords sur une transition juste fait également partie du paquet, auxquels les pays doivent se conformer.

Les accords de Paris se retrouvent également dans la politique climatique européenne et nationale, mais adaptés au contexte européen et national.



Pour en savoir plus

Les sites suivants fournissent plus d'informations sur la politique climatique internationale et européenne et sont régulièrement mis à jour :

Le Conseil européen propose plusieurs pages thématiques avec des informations actualisées :

- Sur la [politique climatique européenne](#):



- Sur la [politique environnementale européenne](#) (plus large que la politique climatique uniquement, incluant la législation sur l'eau, le sol, l'air, etc.) :



- Sur l'[Accord de Paris](#):



La confédération syndicale européenne ETUC dispose d'[une page thématique sur la « transition juste »](#), où elle tient à jour tous les articles et opinions sur la politique climatique, la transition industrielle et ses effets sur les travailleurs :





© Marianna Tomaselli for
ArtistsForClimate.org

Fiche d'information 3

Politique nationale du climat et du développement durable Flandre et Belgique

La politique climatique et de développement durable belge est menée au niveau fédéral, flamand et wallon, chacun ayant ses propres compétences et priorités.

PNEC

Le Plan National Énergie - Climat (PNEC) est le plan par lequel la Belgique fixe et coordonne ses objectifs climatiques et énergétiques, comme l'exige l'Union européenne. Il comprend des mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à améliorer l'efficacité énergétique et à promouvoir les énergies renouvelables. Le PNEC est (en théorie) élaboré en collaboration entre les autorités fédérales et régionales (Flandre, Wallonie et Bruxelles), car la politique climatique et énergétique en Belgique est fragmentée entre différents niveaux de compétence.

Les principaux objectifs du PNEC sont :

- **Réduction du CO₂** : La Belgique doit réduire considérablement ses émissions d'ici 2030 pour atteindre les objectifs européens.
- **Énergie renouvelable** : Encourager l'énergie éolienne, solaire et hydraulique.
- **Efficacité énergétique** : Amélioration de l'isolation des bâtiments et des processus industriels.
- **Mobilité durable** : Promotion de la conduite électrique et des transports publics.

Toutefois, la coordination entre les différents gouvernements est difficile, car la Flandre, la Wallonie et Bruxelles ont des priorités différentes. Cela donne lieu à des discussions sur la répartition des objectifs climatiques et le financement des mesures.

Compétences

Politique fédérale

Le gouvernement fédéral coordonne les obligations climatiques internationales et européennes, telles que le Pacte vert européen et l'Accord de Paris. Il est responsable de la mobilité, de l'énergie et de la fiscalité et met en œuvre des mesures telles que des subventions pour les véhicules électriques, l'élimination progressive des combustibles fossiles et les investissements dans les chemins de fer. La coordination du Plan National Énergie-Climat (PNEC) est difficile en raison de

la structure étatique complexe. La Flandre souhaite des réductions d'émissions moins strictes pour l'industrie et l'agriculture, tandis que la Wallonie vise des objectifs plus ambitieux. Le gouvernement fédéral dispose de compétences limitées, ce qui entraîne souvent des blocages politiques. Cela complique l'élaboration d'une stratégie climatique cohérente au niveau national.

Politique flamande

La Flandre met l'accent sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables. Le Plan flamand Énergie-Climat 2021-2030 vise une réduction de CO₂ de 40 % d'ici 2030. La politique comprend l'obligation de rénovation des logements, des subventions pour les panneaux solaires et l'énergie éolienne, et une attention particulière à l'économie circulaire et à la mobilité durable.

Politique wallonne

La Wallonie vise une réduction de CO₂ de 55 % d'ici 2030 et la neutralité climatique d'ici 2050. Le Plan Climat wallon se concentre sur l'efficacité énergétique des bâtiments, la promotion des transports publics et le soutien à l'agriculture durable et à la biodiversité.



MOYENS

Les entreprises belges qui souhaitent réaliser des investissements verts peuvent bénéficier de plusieurs mesures de soutien. Bon nombre de ces fonds proviennent directement du portefeuille de l'UE (notamment des ressources du système d'échange de quotas d'émission – ETS) et sont ensuite répartis au niveau belge. Il s'agit notamment de mécanismes de subvention, de marchés publics, du fonds de transition, etc. Grâce à ces fonds, on tente non seulement de soutenir les grands consommateurs, mais aussi d'aider les PME dans leurs défis de transition.

La politique industrielle en Belgique est principalement dirigée et ajustée au niveau régional. À ce niveau également, de nombreuses mesures de soutien peuvent être demandées et obtenues par les entreprises. Il s'agit de toutes sortes de subventions, de soutiens à l'innovation, de soutiens écologiques, de mesures énergétiques, etc.

Vous souhaitez en savoir plus et découvrir comment nous abordons syndicalement les primes et subventions climatiques dans les entreprises où nous travaillons ? Regardez alors ce webinaire :

['Breakoutroom België - It's money time!' \(NL\)](#)



Fiche d'information 4

Perspectives d'avenir pour l'industrie

Pour toi, en tant que travailleur, il n'est pas seulement pertinent de connaître les plans au sein de ta propre entreprise, mais aussi d'avoir une vision plus large des possibilités (et des limites) de la durabilité dans l'industrie dans son ensemble. Cela te permet de mieux évaluer si ton entreprise fait des choix intelligents pour l'avenir. Pense à des questions telles que :

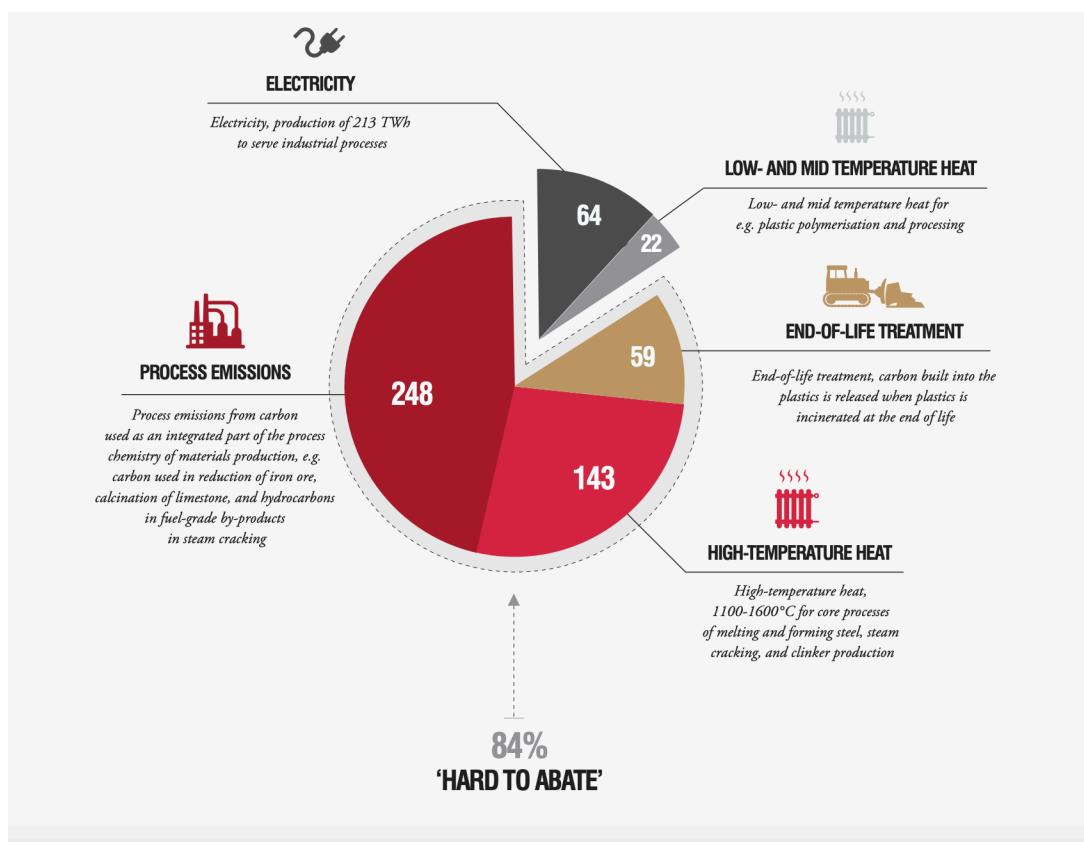
- À quoi ressembleront les usines de ton secteur en **2050** ?
- Quelles **technologies** sont disponibles ou en cours de développement ? Quelles sont les différentes options ? Quels **investissements** sont nécessaires ?
- Faut-il peut-être des **méthodes de production totalement nouvelles**, de nouvelles sources d'énergie, d'autres matières premières, voire de **nouveaux produits finis** ?
- Et que signifient tous ces changements pour **l'emploi**, pour ton travail et celui de tes (futurs) collègues ?

Cette fiche d'information offre un guide pour trouver des réponses spécifiques à ta propre entreprise, car chaque situation est unique. De nombreuses études de scénarios ont été réalisées sur les perspectives d'avenir de l'industrie, tant en Europe qu'au niveau national. Nous offrons donc principalement une vue d'ensemble, avec de nombreux renvois vers des sources pour approfondir. Il est également utile de rechercher toi-même des études récentes pour ton (sous-)secteur, afin d'obtenir une vision plus détaillée. N'hésite pas à contacter la personne de contact de ton syndicat.vakbond.

1) Pourquoi la circularité et l'efficacité énergétique sont-elles si importantes pour l'industrie lourde ?

L'industrie lourde fournit les matières premières de base de notre économie matérielle, comme l'acier, les plastiques, le ciment... C'est un secteur dit « hard-to-abate ». Cela signifie qu'il s'agit d'un secteur où il est très difficile de ramener les émissions de gaz à effet de serre (comme le CO₂) à zéro. Cela est dû à la très forte demande d'énergie et à trois sources d'émissions difficiles à réduire, propres au secteur et qui représentent ensemble 84 % des émissions totales de gaz à effet de serre (voir le graphique ci-contre) :

- a) Émissions de procédé**, dues à l'utilisation du carbone (C) dans le processus de production, par exemple dans la production d'acier et de plastiques. À l'avenir, nous aurons encore besoin de ce carbone pour produire ces matières premières. Il faut seulement éviter que le carbone ne s'échappe dans l'atmosphère sous forme de CO₂.
- Chaleur à haute température** (high-temperature-heat, 1100 à 1600°C), par exemple pour les craqueurs à vapeur dans la chimie et les hauts-fourneaux dans la sidérurgie. Il est difficile de remplacer les combustibles fossiles pour générer de telles températures élevées.
- Émissions lors de la phase de traitement des déchets** (end-of-life treatment), en particulier pour les plastiques (incinération ou mise en décharge).



Sources d'émissions de CO₂ provenant de l'acier, du ciment, du plastique et de l'ammoniac (100 % = 536 Mt CO₂). Exprimé en Mt CO₂. (chiffres de 2015)

Source: Material Economics (2019). Industrial Transformation 2050 - Pathways to Net-Zero Emissions from EU Heavy Industry.

Pour éviter ces trois sources d'émissions, il est très important, comme première étape, de se concentrer sur la circularité et l'efficacité énergétique des processus. Plus nous utilisons efficacement l'énergie dans les processus de production, plus il est facile de réduire les émissions. Souvent, il est effectivement possible dans l'industrie de produire des produits similaires avec moins d'énergie. La circularité signifie qu'une « boucle » est créée dans laquelle les matières premières sont utilisées aussi longtemps que possible et à plusieurs reprises. Pense par exemple à des produits à longue durée de vie, à l'économie de la réparation ou au recyclage. Si nous évitons d'utiliser constamment de nouvelles matières premières extraites, nous évitons les trois sources d'émissions ci-dessus et économisons également beaucoup d'énergie. Le potentiel de la circularité est très grand.



Suggestion de lecture

Que signifie exactement l'économie circulaire pour l'industrie lourde, et spécifiquement pour le secteur des métaux et de la chimie ? Dans la brochure [**« L'industrie évolue vers la circularité. Les syndicats, sont-ils dans le coup? »**](#), tu trouveras de nombreuses informations de fond sur la transition industrielle, adaptées aux syndicats. La brochure se concentre sur la Flandre, mais les trajectoires de transition sont également applicables à la situation néerlandaise. Tu y trouveras aussi des chapitres spécifiques sur le secteur des métaux, le secteur de la chimie et l'impact de la transition sur les emplois.



2) Quelles sont les autres stratégies pour réduire les émissions ?

- a. **Électrification directe** (pense à la pompe à chaleur industrielle ou à la chaudière électrique)
- b. **Hydrogène vert**
- c. **Captage et stockage du carbone (CSC) & Captage et utilisation du carbone (CCU)**
- d. **Biomasse**

Conseil de lecture: Ces cinq techniques sont également brièvement abordées dans la brochure mentionnée ci-contre « L'industrie evolue vers la circularité »

Quel est le potentiel de toutes ces techniques ?

1. **Électrification directe :** Il devient de plus en plus évident que – surtout au Benelux – seul le recours à l'électrification directe offre un potentiel de montée en puissance massive. De nombreuses études évoquent un potentiel d'électrification d'environ 80 % de toute la chaleur de procédé dans l'industrie, et au moins pour tous les processus jusqu'à 200 °C. L'électrification améliore souvent l'efficacité énergétique (par exemple, en récupérant la chaleur résiduelle avec des pompes à chaleur). Les pompes à chaleur et les chaudières électriques sont des techniques matures, mais il existe une large gamme de techniques possibles qui relèvent toutes de l'électrification directe (certaines encore en développement). L'électrification directe est également très importante pour les petites et moyennes entreprises, qui ont moins besoin de températures élevées.
2. **Hydrogène :** Seul l'hydrogène vert peut être produit sans émissions de CO₂. Mais la production d'hydrogène vert est très énergivore. Comme l'hydrogène n'est pas très efficace, il restera probablement rare et cher. Il est irréaliste de remplacer toute la consommation de gaz naturel dans l'industrie par de l'hydrogène. Il est important de limiter autant que possible l'utilisation de l'hydrogène dans l'industrie aux processus pour lesquels il n'existe pas d'alternative, par exemple pour un usage non énergétique. L'échelle de l'hydrogène de Liebreich est à cet égard un bon guide.
3. **CSC et CCU :** Certaines industries comptent sur le recours massif au captage du CO₂ (CSC – captage et stockage du carbone), parfois combiné à l'utilisation du CO₂ capté dans d'autres processus (CCU – captage et utilisation du carbone). Cela peut certainement être utile pour certains secteurs difficiles à décarboner, mais ce n'est ni économiquement ni logistiquement évident. Cela représente un coût permanent pour l'industrie, et une bouée de sauvetage pour les combustibles fossiles, avec une extraction supplémentaire de pétrole et de gaz à la clé, et des émissions potentielles tout au long de la chaîne de valeur.
4. **Biomasse :** L'avantage de la biomasse est que des matières premières renouvelables sont utilisées pour remplacer les matières premières fossiles qui dominent encore aujourd'hui la chimie. Pense par exemple aux bioplastiques. Mais le potentiel de la biomasse dans l'industrie est limité, notamment en raison des contraintes d'utilisation des terres. Le secteur de la chimie, par exemple, ne voit qu'un rôle limité pour les bioplastiques.





Fiche d'information 5

Financement

Il existe de nombreux financements disponibles pour la transition énergétique. Tant les gouvernements nationaux que l'Europe ont mis en place des subventions et offrent d'autres avantages financiers, tels que des avantages fiscaux. Dans la pratique, les entreprises ne profitent pas toujours de toutes les mesures existantes. Parfois, elles n'en sont pas informées, parfois cela n'est pas une priorité ou cela leur semble trop compliqué.

Il est donc utile, en tant que collaborateurs, d'avoir une bonne vue d'ensemble des dispositifs possibles et de vérifier si votre entreprise en bénéficie. En effet, ces avantages financiers peuvent aider à convaincre l'entreprise de s'engager dans la transition climatique. Ils peuvent lever les objections de la direction : en économisant de l'argent, il est possible d'investir davantage dans la pérennité de l'entreprise.





MON ENTREPRISE PRÊTE POUR L'AVENIR

ENSEMBLE POUR UN LIEU TRAVAIL DURABLE

Ce manuel rassemble des fiches pratiques et informatives qui vous aideront, en tant que délégué, à vraiment maîtriser les plans climatiques et l'avenir de votre entreprise.

Ce défi était au cœur du projet « Mon entreprise prête pour l'avenir » (ESF+). Dans huit entreprises, des membres syndicaux ont examiné les mesures nécessaires pour permettre la participation.

PLUS D'INFORMATIONS

<https://reset.vlaanderen/action-labs/mon-entreprise-prete-pour-lavenir/>



“Mon entreprise prête pour l'avenir” (titre officiel : « Social Dialogue fit for the Green Deal ») était un projet européen ESF+ développé par les syndicats flamands et Hollandais (ABVV, ACLVB, ACV, FNV), Reset. Vlaanderen et des organisations environnementales (Bond Beter Leefmilieu, Milieudefensie). La confédération syndicale industriALL Europe a également été impliquée dans la diffusion européenne des enseignements tirés.



Funded by
the European Union