

Implanter avec succès un nouveau projet industriel

Par Richard Thibault, président de RTCOMM, ABCP

A en croire les médias, les activistes et opposants de tout acabit se liguent et s'élèvent rapidement pour contrecarrer chaque projet de développement industriel, dès qu'il est annoncé. Il est vrai que, parfois, les actions de plusieurs de ces propagandistes militants nous invitent à les croire. Pourtant, le syndrome du « pas dans ma cour » est principalement le résultat d'une vision à courte vue des projets de développement économique, vision trop souvent basée sur des considérations plus émotives que rationnelles. Ainsi, l'objectif des opposants n'est pas vraiment de prouver leurs affirmations, mais de chercher la faille dans les arguments du camp adverse, supporté en cela par la complicité de certains médias friands de controverse.

Ne pas bulldozer les parties prenantes

Ici comme ailleurs, la médaille présente pourtant deux faces. En effet, plusieurs gestionnaires de projet agissent eux-mêmes en conquérants, *bulldozant* tout et tous sur leur passage et se soucient peu de semer l'inquiétude des communautés où leur projet s'implantera. Ces dernières se voient alors imposer un projet méconnu, mal défini, qui suscite craintes et appréhensions. Les conditions sont ainsi réunies pour susciter la contestation.

Qu'elles le veuillent ou non, les organisations qui désirent implanter un projet industriel dans une région particulière doivent tout d'abord se conscientiser aux critères de responsabilité sociale et de relations avec les communautés. En même temps, cette compréhension doit être clairement renforcée par l'écoute du milieu quant à ses pré-

occupations relatives à l'environnement, car il faut admettre que le développement économique peut et doit aller de pair avec le respect de l'environnement. Ayant ainsi développé sa « vision », l'organisation s'attardera ensuite à instaurer des interactions constructives avec le milieu. Ce qui permettra de concilier les avantages économiques générés par le projet pour les communautés et les avantages anticipés par les actionnaires de l'entreprise. Les organisations auront donc à cœur à la fois d'augmenter, dans les communautés, la compréhension des activités de l'entreprise et de répondre à leurs légitimes préoccupations.

La première étape, dès que le projet est défini et en voie d'obtenir son financement, est de faire l'inventaire des diverses parties prenantes intéressées au projet dans le milieu visé, et de cerner efficacement leurs véritables préoccupations. En effet, comment pourrait-on établir un plan de match viable ou un programme de relations avec les communautés qui soit mobilisant si on ne connaît pas les enjeux et les préoccupations de ces diverses parties prenantes ?

Une cascade ascendante

Pour être crédibles, les relations avec les communautés doivent se distinguer du simple exercice de relations publiques. Ce n'est pas une opération du « haut vers le bas » mais, bien au contraire, du « bas vers le haut ». Dans tout projet qui s'installe au cœur d'une communauté, si l'on veut pouvoir compter sur le soutien des leaders publics, on visera à induire une réaction positive obtenue en cascade ascendante à partir de la population jusqu'aux niveaux administratifs supérieurs. On le



sait, les politiciens qui gouvernent sont très sensibles à l'opinion publique, quelle que soit la valeur intrinsèque du projet.

L'acceptabilité sociale ne signifie pas pour autant l'obtention d'un appui unanime des parties prenantes. Elle consiste, plutôt, à générer un consensus entre ces parties et l'entreprise instigatrice du projet, à travers une relation de confiance, établie et maintenue par un dialogue ouvert, franc et durable qui va bien au-delà des communications corporatives traditionnelles. Obtenir ce « **permis social d'exploitation** » est essentiel pour tout projet jugé de nature intrusive par une communauté. D'où, encore une fois, l'importance d'accroître la compréhension du projet au sein de la population concernée tout en se faisant un devoir de répondre de façon transparente aux préoccupations légitimes.

Dès que le *mapping* de l'ensemble des parties prenantes et de leurs préoccupations a été réalisé, il faut s'attendre à ce que les discussions de la première étape portent sur la sécurité du projet. Bien au-delà de l'environnement, la garantie que le projet sera sécuritaire viendra ici alimenter les échanges avec la population. C'est d'ailleurs souvent par ce « cheval de Troie » que les opposants et activistes de toute nature s'immiscent dans la place, entrent en action et viennent éveiller la méfiance.

Le risque zéro n'existe pas, pourtant...

Nul ne peut garantir qu'un incident ne se produira jamais; le risque zéro n'existe pas et les diverses communautés le reconnaîtront aussi. Elles voudront toutefois savoir exactement « dans quoi elles embarquent » et, surtout, avoir la conviction que le promoteur sait ce qu'il fait, qu'il a pris toutes les dispositions à sa portée pour diminuer les risques inhérents au projet et qu'il dispose des moyens pour affronter une crise si jamais elle éclate.

Voilà qui nous amène à la deuxième étape: pendant que les spécialistes concernés font la liste des diverses parties prenantes et de leurs préoccupations, l'organisation procédera à un exercice de continuité des affaires qui s'amorce par le recensement des risques liés au projet. Ici, notre moto s'impose: « *Qui ne gère pas ses risques est condamné à gérer des crises.* »

Nous avons abordé cette démarche de continuité des affaires dans des chroniques précédentes, mais rappelons, pour l'essentiel, qu'un plan de gestion des risques est l'outil à privilégier pour identifier les risques intrinsèques au projet et prévoir les modalités pour les atténuer, sinon les éliminer. Les plans de gestion de crise et de communication de crise, pour leurs parts, procureront les outils et la structure d'opération nécessaires à toute crise potentielle malgré les mesures adoptées au niveau du contrôle des risques.

Obtenir son permis social d'exploiter

Soutenu par un bon plan de gestion des risques combiné à l'incontournable étude d'impact environnemental, n'importe quel promoteur peut maintenant répondre à toutes les questions qu'on lui posera et calmer les inquiétudes soulevées par son projet dans la population où il compte s'établir. Cependant, même ici, un piège l'attend et plusieurs pourraient s'y laisser prendre. Il s'agit d'éviter de considérer cette démarche comme un simple processus réglementaire. Trop souvent, les gestionnaires oublient que l'objectif ultime n'est pas d'obtenir les permis requis, mais bien, plutôt, la permission de démarrer le projet dans un climat propice à son exécution. Ultimement, l'autorité publique accordera les permis requis dans la mesure où elle aura la certitude d'avoir suffisamment d'appuis de la part de la population et des élus locaux, convaincus que le promoteur a fait tout ce qui devait être fait pour mériter son « permis social d'exploitation ».