

HEC MONTRÉAL

SEC.COM.22MAR'16 12

Acceptabilité sociale des grands projets

Mémoire déposé dans le cadre des consultations publiques en vue de la publication du
Livre vert sur l'acceptabilité sociale

Sofiane Baba

Doctorant

Célia Salmi

Candidate au DESS

Emmanuel Raufflet

Professeur agrégé

HEC Montréal

Mars 2016

Table des matières

Présentation des auteurs.....	2
Emmanuel Raufflet, Ph.D.....	2
Sofiane Baba, M.Sc.....	2
Célia Salmi, B.Pol.....	2
Présentation de la structure générale du mémoire et de la méthodologie	3
Structure du mémoire.....	3
Méthodologie.....	4
Volet 1 : penser l'acceptabilité sociale dans une optique à long terme	5
Élément 1 - L'acceptabilité sociale à tous les cycles de vie du projet (quand)	5
Élément 2 - Développement local résilient et renforcement des capacités locales (vers où)	5
Élément 3 - L'acceptabilité gérée en tant que composante stratégique des projets (quoi)	6
Élément 4 - Au-delà de 'faire approuver' les projets, co-construire les projets (comment)	8
Élément 5 - L'importance des individus et des structures (qui)	9
Volet 2 : les spécificités de l'acceptabilité sociale en contexte autochtone.....	12
Élément 6 - L'importance des différences culturelles	12
Élément 7 - Complexité liée à la volatilité institutionnelle	13
Élément 8 - La nécessité de continuité dans le leadership.....	14

Présentation des auteurs

Emmanuel Raufflet, Ph.D

Emmanuel Raufflet (Ph.D.) est professeur agrégé, Département de Management, HEC Montréal. Il enseigne la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable et l'innovation sociale. Emmanuel Raufflet est l'auteur de plus de 40 articles et chapitres sur la gestion, le développement durable, la responsabilité sociale. Il a réalisé des projets de recherches sur ces thèmes pour des entreprises, des organismes gouvernementaux et des organisations de la société civile.

Sofiane Baba, M.Sc

Sofiane s'est engagé dans le Ph.D en administration en 2013 après avoir complété une maîtrise en stratégie dans cette même institution et un baccalauréat en gestion internationale de l'Université d'Ottawa. Il est aujourd'hui doctorant, chercheur et consultant en stratégie et responsabilité sociale des entreprises et développement durable et est parallèlement chargé de cours à HEC Montréal où il enseigne le développement durable. Sofiane Baba est l'auteur d'une dizaine d'articles, chapitres et études de cas publiés autour du thème de la responsabilité sociale des entreprises.

Célia Salmi, B.Pol

Diplômée d'un baccalauréat en sciences politique et relations internationales, elle a eu l'opportunité de développer plusieurs expériences professionnelles à la Croix-Rouge au département des relations internationales, et au Consulat d'Algérie à Montréal. Elle complète le D.E.S.S en gestion et développement durable à H.E.C Montréal.

Présentation de la structure générale du mémoire et de la méthodologie

Le Livre Vert résulte d'une large consultation et propose cinq orientations. Ce mémoire vise à approfondir la réflexion et la discussion sur deux de ces orientations, et ce, à partir de recherches effectuées depuis plusieurs années par les auteurs de ce mémoire dans différents contextes, au Québec et ailleurs.

Les orientations approfondies ici sont :

Orientation 3 : assurer la mise en place de processus prévisibles d'information et de consultation à toutes les étapes d'un projet

Notre réflexion et notre questionnement visent à approfondir cette dimension de la temporalité. Les questions d'acceptabilité sociale portent sur les étapes initiales mais aussi sur le long-terme des projets, sur la durée de plusieurs décennies. Cette perspective long terme est souvent négligée par les promoteurs des projets. Par exemple, les industries minières sont soumises à des cycles économiques et à des mutations technologiques qui ont des impacts sur les relations avec les communautés. Il est nécessaire d'anticiper ces facteurs structurels dans l'information donnée aux communautés. Nous posons la question du *quand? Et le comment?*

Orientation 4 : favoriser un partage des bénéfices des projets de développement énergétique et minier avec les communautés d'accueil

Notre réflexion vise à compléter les dimensions du partage des bénéfices des projets avec les communautés d'accueil avec un regard sur le développement local des communautés. Notre proposition est de promouvoir un développement local résilient fondé sur la maximisation des retombées, la diversification économique et le renforcement des capacités locales (le : vers où).

Enfin, liés à ces deux orientations, des aspects propres aux capacités des entreprises et des institutions font la différence : comment rendre stratégique l'acceptabilité sociale, une notion encore « soft » dans des projets intenses en capital et en ingénierie ? (Le quoi ?) Ces capacités liées à l'acceptabilité sociale sont détenues par des individus et des groupes (le qui ?)

Structure du mémoire

Ce mémoire est composé de deux volets. Le premier « penser l'acceptabilité sociale dans une optique à long terme » vise à positionner les enjeux d'acceptabilité sociale dans une optique à long terme. Le second volet « les spécificités de l'acceptabilité sociale en contexte autochtone » s'intéresse à un contexte particulier où les enjeux d'acceptabilité sociale prennent une forme spécifique.

▪ Volet 1 : penser l'acceptabilité sociale dans une optique à long terme

1. L'acceptabilité sociale à tous les cycles de vie du projet : quand ?

2. Développement local résilient et renforcement des capacités locales : vers où ?
3. L'acceptabilité sociale en tant que composante stratégique des projets : quoi ?
4. Au-delà de 'faire approuver' les projets, co-construire les projets : comment ?
5. L'importance des individus et des structures : qui ?

▪ **Volet 2 : les spécificités de l'acceptabilité sociale en contexte autochtone**

1. L'importance des différences culturelles
2. Complexité liée aux spécificités institutionnelles La nécessité de continuité dans le leadership

Méthodologie

Ce mémoire est le fruit de plusieurs recherches menées depuis 2012 autour des relations entreprises-communautés, les enjeux d'acceptabilité sociale et la reconstruction des relations avec des communautés locales suite à une controverse majeure. Il se base ainsi sur quatre articles publiés par deux auteurs de ce mémoire :

- Baba, S., Raufflet, E. (2014) « La reconstruction des relations avec des communautés locales à la suite d'une controverse ». *Revue Gestion*, 39(2), 104-111.
- Baba, S., Raufflet, E. (2015). « L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation ». *Management international*, 19(3), 98-114.
- Baba, S. & Raufflet, E. (2014). Managing Relational Legacies: Lessons from British Columbia, Canada. *Administrative Sciences*, 4, 15-34.
- Delannon, N., Raufflet, E., Baba, S. (2016, en processus de publication). Corporate Community Engagement Strategies and Organizational Arrangements: A Multiple Case Study in Canada. *Journal of Cleaner Production*.
- Raufflet, E (2014), De l'acceptabilité sociale au développement local résilient, *Revue Vertigo*, *Revue des sciences de l'environnement*, Vol. 11, 2, Septembre

Annexe 1 - Récapitulatif des éléments en ce qui a trait au volet 1 (optique à long terme)

Constat

Constats et avis

Implication

Quand : L'acceptabilité sociale à tous les cycles de vie du projet

- L'évolution à long terme des relations entreprises-communautés locales est souvent négligée au profit d'une vision court-termiste. Or, les controverses autour de projets d'envergure se manifestent dans bien des cadres lors des phases d'extension. Il en résulte qu'il est important pour les entreprises de comprendre les conditions nécessaires à la construction et à l'entretien de bonnes relations sur une longue période et à toutes les étapes du cycle de vie d'un projet.
- Or, nombre d'entreprises adoptent une approche centrée sur la prévention et la résolution de conflits - souvent dans le court terme - pour obtenir l'acceptabilité sociale de leurs activités économiques. Cette approche est trop restreinte puisqu'elle porte sur la courte durée.
- En effet, une partie importante des recommandations promues par les organisations patronales a trait aux pratiques visant à obtenir l'acceptabilité sociale au début du projet pour le démarrer, avec une absence fréquente de préoccupation pour la construction de relations à long terme.
- Le promoteur devrait démontrer sa capacité à adopter une vision holistique et à long terme quant à son approche de gestion des relations entreprises-communautés.
- Le promoteur devrait montrer qu'il a pu identifier les risques associés aux différents cycles de vie du projet, ainsi que les réponses adéquates en matière de gestion de l'acceptabilité sociale et des relations entreprises-communautés.
- Enfin, le promoteur expose comment sa stratégie de gestion des relations entreprises-communautés dépasse la simple approche centrée sur la prévention et la résolution de conflits : transparence, dialogue, concertation, engagement, implication, plateformes d'échanges.

Vers où : Développement local résilient et renforcement des capacités locales

- De manière générale, les recommandations et définitions qui proviennent de la pratique et de la consultation en gestion ont du mal à dépasser le niveau de l'action managériale et n'incluent pas une vision ou une finalité plus large des relations entreprises-communautés.
- Or, les entreprises peuvent mettre en place des processus par lesquels les relations entreprises-communautés peuvent devenir durables et s'orienter vers un développement local résilient autour de trois piliers fondamentaux : la diversification économique, la cohésion sociale et la viabilité écologique.
- Ce développement local résilient peut ainsi passer à travers des ententes de partage des risques et bénéfices globales, allant bien au-delà de la simple philanthropie. L'analyse de cas de projets majeurs montre que les entreprises mettent souvent en place des processus d'interaction avec les communautés locales qui renvoie à un mode de gestion paternaliste.

Quoi : l'acceptabilité gérée en tant que composante stratégique des projets

- Des études récentes autour de l'acceptabilité sociale montrent clairement qu'en dépit de l'avènement de ce défi comme enjeu de gestion majeur, nombreuses sont les entreprises qui n'y accordent pas l'attention stratégique nécessaire. Cette lacune se traduirait ainsi par un manque de ressources : humaines, financières et de
- Élaborer une stratégie de gestion des relations entreprises-communautés basée sur l'implication et l'engagement continue des communautés, en évitant de tomber dans le paternalisme.
- Le promoteur démontre que sa stratégie d'approche des relations entreprises-communautés intègre une dimension de développement durable orientée vers le renforcement des capacités locales : éducation, formation, entrepreneuriat, efforts systématiques de maximisation des retombées locales, etc.
- Le promoteur démontre que sa stratégie de gestion des relations avec les communautés et d'acceptabilité sociale est rigoureuse, exhaustive et réalisable.
- Le promoteur démontre que ses processus et arrangements organisationnels interne sont en

savoir.

■ Au niveau des ressources humaines, plusieurs grandes entreprises œuvrant dans le secteur des ressources naturelles gèrent encore les enjeux d'acceptabilité sociale et des relations entreprises-communautés par l'entremise des affaires publiques et des communications. S'il existe bel et bien une équipe dédiée aux relations entreprises-communautés, celle-ci est souvent restreinte à quelques personnes en nombre insuffisant pour gérer les nombreux défis que pose l'acceptabilité sociale au quotidien.

■ Au niveau des ressources financières, l'analyse de multiples études de cas montre clairement que les entreprises perçoivent encore les coûts liés à l'acceptabilité sociale et aux relations entreprises-communautés comme des 'coûts' et non un 'investissement'. Au sein des entreprises qui ont des équipes dédiées à ces problématiques, rares sont celles qui octroient des ressources financières suffisantes, témoignant d'une prise en considération stratégique de cet enjeu de gestion.

■ Enfin, en ce qui a trait au savoir, il ressort de nombreux cas de grandes entreprises québécoises que les ressources humaines responsables des relations entreprises-communautés et des enjeux d'acceptabilité sociale agissent ainsi 'accessoirement'. Ces personnes n'ont ainsi pas forcément développé

cohérence avec sa stratégie. Plus spécifiquement, le promoteur pourrait prouver qu'il a l'expertise et l'expérience pertinentes en matière d'acceptabilité sociale et de gestion des relations avec les communautés, qu'il a une structure assez solide (humainement et financièrement) pour gérer ces relations au quotidien, et que ses investissements financiers en matière de gestion des relations entreprises-communautés seront suffisants.

le savoir-faire spécifique lié aux enjeux du développement durable, à la responsabilité sociale et à l'acceptabilité sociale. Or, force est de constater que ces enjeux de gestion sont aujourd'hui assez complexes pour mériter des compétences et savoir-faire explicites et pointus.

Comment : Au-delà de 'faire approuver' le projet, co-construire le projet

- Plusieurs cas de projets majeurs sont imposés aux communautés locales sans leur implication. Dans ces circonstances, les communautés doivent accepter ou refuser le projet dans sa forme décidée par le promoteur. Nombreux sont les cas de controverses ayant émergé suite à cette volonté de « proposer » et faire « approuver le projet ».
- En revanche, plusieurs exemples récents de projets positifs en matière d'acceptabilité sociale démontrent que l'implication des communautés locales en amont augmente considérablement la probabilité que le projet soit socialement acceptable. Les coûts associés à des retards, délais ou annulations sont colossaux. D'ailleurs, des études démontrent clairement qu'il est plus avantageux pour les promoteurs de gérer l'implication des communautés locales en amont.
- Ainsi, il serait souhaitable de mettre en place des outils et moyens de dialogue avec les communautés locales. Ceux-ci doivent permettre d'ancrer les décisions liées aux
- Le promoteur démontre comment son approche favorise, en amont, l'engagement des parties prenantes locales, leur implication dans la conception du projet, et le dialogue dans le but d'instaurer un environnement de confiance pour avoir une adhésion sociale plus complète et plus riche. C'est la condition optimale à mettre en place pour que le projet s'intègre avec harmonie dans la communauté.

projets dans le tissu social en amont, c'est-à-dire avant même que ceux-ci ne prennent forme et ne soient proposées aux communautés locales.

- Cette nouvelle vision de gestion du risque promeut ainsi un mode de gouvernance basé sur la concertation, la consultation et la démocratie participative

Qui : L'importance des individus et des structures

- Quelle que soit la forme ou la définition de ce qu'est l'acceptabilité sociale, il convient de mentionner qu'en dernier recours, l'acceptabilité sociale est avant tout une affaire d'individus qui négocient pour l'atteinte des objectifs et intérêts particuliers.
- En parallèle, l'acceptabilité sociale est également négociée, vécue et véhiculée par des structures - des organisations conjointes ou autres - qui permettent aux différents acteurs de négocier continuellement les paramètres de cette acceptabilité sociale.
- Or, dans bien des cas, des controverses entre des promoteurs et des communautés locales éclatent en raison de l'absence de l'une ou l'autre de ces deux composantes importantes, à savoir un leadership affirmé, et des structures adaptées.
- Nombreux sont les cas de controverses dont le dénouement a été permis grâce à un changement de leadership. Les changements de
- Le promoteur démontre sa compréhension du milieu local, incluant les structures locales, du cadre institutionnel et des individus occupant des postes de responsabilité.
- Le promoteur s'assure que sa stratégie de gestion des relations intègre la dimension des structures conjointes. En matière de gestion de l'acceptabilité sociale et des relations entreprises-communautés, les comités et institutions bipartites en lien direct avec les communautés ont fait leur preuve. Le promoteur devrait expliquer et justifier son approche en matière de présence locale et de créations de plateformes conjointes permettant la consultation, la concertation et le dialogue au quotidien.

leadership – ainsi que les mutations qui y sont rattachées favorisent parfois l'ensemble des conditions requises (transparence, confiance, volonté) pour entamer des discussions constructives entre les différents acteurs.

- Enfin, de nombreux exemples révèlent que l'acceptabilité sociale - en tant que *compromis* - est durable dès lors que des « dispositifs » permettent sa consolidation. Ces dispositifs peuvent prendre la forme de structures - des organisations conjointes ou autres - qui ont pour avantages principaux d'empêcher - du moins de minimiser - l'émergence de tensions latentes. Ces structures permettent ainsi aux acteurs de dépasser leurs logiques conflictuelles et de doter cette structure d'une identité propre - basée sur la transparence, le respect et la concertation.

- En définitive, grâce aux structures et mécanismes de mise en œuvre et de rétroaction, les acteurs se donnent la possibilité de cultiver une acceptabilité sociale et la consolider grâce à des dispositifs favorisant la communication, l'échange et la négociation. D'où l'importance des dispositifs - sous forme de structures - dans le renforcement de l'acceptabilité sociale et de sa négociation entre acteurs au quotidien, permettant ainsi d'éviter l'émergence de tensions latentes.

- Les structures à elles seules ne garantissent pas

l'acceptabilité sociale. L'étude de plusieurs cas montre que les 'bons' individus (qui ont la confiance des communautés locales) peuvent être suffisants pour développer une acceptabilité sociale. Ainsi, il ressort clairement que la combinaison de structures et des ressources humaines adéquates minimisent les probabilités d'apparition de tensions latentes. Comme nous l'a résumé un conseiller sénior en relations autochtones, "des bonnes personnes sans structures, ça peut fonctionner. Des structures avec les mauvaises personnes, c'est perdu d'avance. Combiner les deux est la voie du succès".

Annexe 2 - Récapitulatif des éléments en ce qui a trait au volet 2 (contexte autochtone)

Constat	Constats et avis	Implications
L'importance des différences culturelles	▪ La réalité des contextes autochtones illustre bien la dichotomie existante entre les définitions locales et globales du développement. Alors que développement signifie pour les Occidentaux une croissance économique, le développement signifie pour les Nations autochtones les moyens nécessaires à la préservation du style de vie traditionnel. ▪ Au-delà de cette divergence de perception du développement, il convient de souligner que les acteurs coopèrent et communiquent les uns avec les autres, et que ces communications sont conditionnées par leurs croyances, leurs cultures et leurs valeurs acquises. ▪ Par conséquent, les communautés et plus spécifiquement les autochtones, parlent des langues et possèdent des perceptions et des valeurs qui leur sont spécifiques, ce qui leur confère une culture unique. Reconnaître, apprécier et être conscient de ces différences promeut une meilleure qualité de l'engagement envers les communautés locales autochtones et favorise l'établissement de relations fructueuses et durables.	▪ Il serait important que le promoteur démontre sa compréhension des différences culturelles du milieu d'accueil et comment l'intégration de ces différences culturelles est pensée dans la stratégie de gestion des relations entreprises-communautés. ▪ Le promoteur doit être en capacité d'expliquer comment les conceptions parfois antagonistes du développement seront conciliées. ▪ Le processus de négociation et de consultation doit prendre en compte les valeurs culturelles et en particulier la hiérarchie des individus au sein des communautés.

Complexité liée aux spécificités institutionnelles du contexte autochtone

■ La réalité des contextes autochtones est particulièrement sensible pour les promoteurs. En effet, les milieux autochtones divergent très souvent en matière d'organisation politique et structurelle en comparaison avec des milieux allochtones : la prise de décision est centralisée entre les mains des aînés, plusieurs villages peuvent constituer une communauté ce qui rend l'identification des parties prenantes délicate, les engagements institutionnels sont parfois verbaux et mouvants et l'approche contractuelle moins présente.

■ Face à de telles réalités, les promoteurs se retrouvent souvent dans des situations complexes de gestion où les institutions représentatives de la *voix* locale sont méconnues, où les parties prenantes ne sont pas unanimes sur leur décision à l'égard des projets et où les communautés locales sont elles-mêmes dans des situations d'ambiguïté quant à leur vision du développement local.

■ Enfin, il convient de préciser que certains contextes autochtones ont des institutions qui permettent à leur communauté de fonctionner selon un *modus operandi* spécifique. Ces institutions ne sont pas forcément lisibles pour les Occidentaux. Ainsi, un important travail d'identification et de compréhension desdites institutions est nécessaire.

■ En amont du projet, le promoteur démontre sa compréhension du fonctionnement institutionnel de la communauté autochtone qui l'accueille : quelles sont les institutions locales, quel mode de gouvernance, quels voies et moyens pour dialoguer avec les différents villages, qui prend les décisions, quelle autonomie ont les villages par rapport à la communauté ?

■ Le promoteur démontre que sa stratégie de gestion des relations entreprises-communautés respecte ce cadre institutionnel spécifique.

■ En matière de gestion de l'acceptabilité sociale et des relations entreprises-communautés, les comités et institutions bipartites en lien direct avec les communautés ont fait leur preuve. Le promoteur devrait expliquer et justifier son approche en matière de présence locale et de créations de plateformes conjointes permettant la consultation, la concertation et le dialogue au quotidien.

La nécessité de continuité dans le leadership

■ Nombreux sont les promoteurs dont les équipes de négociation, de conception des projets, de construction et d'opération sont différentes. Alors que les attentes locales demeurent les mêmes, l'arrivée de multiples équipes de travail brise souvent la relation de confiance qui s'est établie entre le promoteur et les communautés locales. Ce défi est particulièrement crucial en contexte autochtone où les relations à long terme, les relations interpersonnelles et la confiance sont dominantes dans la culture.

■ Les cas qui illustrent l'importance de la continuité dans les relations entreprises-communautés autochtones sont multiples; il s'agirait même d'une des clés de réussite. La continuité présente dans l'état d'esprit des négociations, au niveau des apprentissages issus de celle-ci, au niveau des relations interpersonnelles et des projets 'communs' de développement permettent de maintenir une relation plus intime avec les Nations autochtones.

■ Somme toute, un conseiller juridique Cri nous a ainsi révélé des propos résumant de manière limpide ce défi de continuité : « [...] Si on signe une entente et qu'on coupe les ponts, ça ne sert à rien. C'est un peu ce qui nous arrive avec un promoteur, dont le directeur est venu négocier l'entente d'une façon agréable. Il est reparti en laissant des gestionnaires méprisant toute subtilité et nuance pouvant exister dans nos relations. »

■ Le promoteur identifie clairement les ressources humaines de son organisation en charge des relations entreprises-communautés et comment la continuité au niveau des relations avec les communautés locales sera assurée.