

Consensus ne rime pas toujours avec action

Claude Gauvreau

Biologiste de formation, elle détient une maîtrise en communications et est titulaire d'un Ph.D. en administration. Ce parcours peu commun, sous le signe de la multidisciplinarité, est celui de Marie-France Turcotte, professeure depuis un an au Département de stratégie des affaires. Appuyée par le programme de subventions pour jeunes chercheurs du FCAR, elle est présentement engagée dans un projet de recherche visant à étudier les processus de la collaboration multipartite en matière d'environnement et d'économie au Québec.

«Étudiante au bac, j'étais déjà préoccupée par les problèmes d'environnement. Par la suite, j'ai été attirée par le journalisme scientifique pour enfin m'intéresser aux performances sociales et environnementales des entreprises industrielles et commerciales.» Sa polyvalence l'a aidée à saisir les enjeux à la fois scientifiques, politiques et économiques que soulèvent les problèmes complexes de gestion dans les domaines de l'environnement et de la santé publique.

Des «métaproblèmes»

Pour Marie-France Turcotte, les problèmes d'environnement sont des «métaproblèmes» parce que leur résolution exige l'action coordonnée de divers acteurs et organisations dont les objectifs et les intérêts sont souvent différents, voire divergents. «C'est vers la fin des années 80 que sont apparus les processus de collaboration multipartite, sous la forme de tables rondes ou de concertation, régionales ou nationales, afin de rassembler des représentants de l'industrie, du commerce, d'organismes publics, du gouvernement et de groupes environnementaux et communautaires. Au Québec seulement, on a vu apparaître plus de 200 tables rondes autour de problématiques environnementales.»

La collaboration multipartite, explique Mme Turcotte, porteuse au début de grandes promesses, se caractérise par la volonté de développer une mission commune dépassant les intérêts particuliers de chacun et de fonder la prise de décision sur le consensus. «Jusqu'à présent, la littérature scientifique a surtout traité des étapes du processus de collaboration. Moi, je m'intéresse aux résultats, en particulier aux consensus obtenus, à la résolution de problèmes, aux innovations et aux apprentissages réalisés.»

Dans sa recherche, Mme Turcotte aborde des cas concrets de collaboration multipartite. Ainsi, le projet des Zones d'intervention prioritaire (ZIP), piloté par le gouvernement fédéral, consistant à faire des analyses écologiques en vue de brosser un portrait de la santé du fleuve Saint-Laurent. «Autour d'une même table, se trouvent réunis des représentants de l'industrie, du gouvernement et des groupes environnementaux afin de solutionner des problèmes concrets comme l'aménagement d'une berge ou la dépollution d'un secteur. Les ZIP sont devenus des mécanismes permanents de concertation permettant de réagir à des besoins ou d'élaborer des projets.» Par contre, dans le cas du Comité ARET (*Accelerated Reduction/Emission of Toxics*), un programme fédéral visant la réduction et l'élimination de substances toxiques, de profonds désaccords ont entraîné le départ des environnementalistes. Ceux-ci, au début, avaient réussi à s'entendre avec les acteurs industriels sur une liste des produits les plus dangereux, en fonction de certains critères. Mais aucun consensus n'a pu être dégagé quant aux moyens à utiliser pour les combattre : réduction ou élimination, réglementation ou action volontaire? Bref, la collaboration multipartite ne débouche pas toujours sur des actions précises ou des stratégies de gestion communes.



Photo : Michel Giroux

Marie-France Turcotte, professeure au Département de stratégie des affaires.

Des victoires sont possibles

Comme l'explique Marie-France Turcotte, «si on s'imagine que l'on pourra imposer son point de vue à la partie 'adverse' ou que l'on va soudainement résoudre en trois mois ou en un an des problèmes qui perdurent depuis des années, on risque d'être déçu. Il vaut la peine de s'engager dans de tels processus si les attentes sont réalistes. Les petits pas ou les petites victoires sont possibles et, avec l'expérience, les mécanismes de collaboration peuvent s'améliorer.»

Oui, soutient-elle, des acteurs aux stratégies et aux intérêts différents peuvent atteindre des consensus, de type symbolique, sur des principes ou des objectifs généraux dans lesquels ils se reconnaissent. «En soi, c'est un accomplissement et cela procure un cadre d'orientation à d'éventuelles actions. Des études ont démontré que dans des organi-

sations complexes comme les hôpitaux, les membres du personnel, tout en ayant des vues divergentes sur les diagnostics ou les thérapies, peuvent être guidés par un objectif commun : le bien-être des patients. En outre, en s'intégrant à de nouveaux réseaux, en dehors de leur propre milieu, les acteurs apprennent à mieux se connaître et parviennent à comprendre la logique de l'autre, abandonnant ainsi le discours de confrontation pour celui de la promotion.»

La participation citoyenne, souligne Mme Turcotte, est un autre acquis de la collaboration multipartite. Elle a parfois incité les entreprises à former en leur sein des comités environnementaux ou a entraîné la création de comités de suivis d'entreprise afin d'assurer une certaine vigilance. «Mais tout cela exige beaucoup d'efforts et de temps et le danger d'essoufflement est grand. C'est le revers

de l'approche participative par opposition à l'approche experte, car les entreprises ou les gouvernements ont leurs propres spécialistes qui prétendent savoir, eux, ce qu'il faut faire.»

Marie-France Turcotte entend approfondir et documenter la notion d'apprentissage au sein des organisations d'affaires, comprendre comment générer l'innovation en matière d'environnement. Elle souhaite enfin que les résultats de sa recherche servent à tous ceux appelés à participer à des prises de décision par consensus, tout en contribuant à un meilleur usage des mécanismes de collaboration en vue de résoudre des problèmes environnementaux, sociaux ou économiques. Pas mal, pour une chercheuse en début de carrière!