

## La communication comme vecteur de l'acceptabilité sociale des grandes projets

Stéphanie Yates\*, Marie-Andrée Caron

Université du Québec à Montréal, Montréal (Canada)

---

### ARTICLE INFO

*Article Type:*  
Research Article

*Article History:*  
Received: 2012-06-08  
Revised: 2013-05-16  
Accepted: 2013-05-17

*Keywords:*  
Public acceptance  
Major projects  
Public relations  
Stakeholders  
Community relations  
Legitimacy

---

### ABSTRACT

While in the seventies, major projects such as waste or nuclear facilities followed a top-down approach according to which promoters lead the whole works on a hierarchical mode, nowadays, the social context in which promoters have to develop their project is characterized by stakeholders' involvement throughout the project's development, from its very conception to its usage. Consequently, public acceptance of major projects has become an essential condition to their success. In order to better understand the context in which the acceptability is tested and co-constructed by promoter and social actors at each phase of the projects, this article proposes an analytical framework based on stakeholders' expectations. Communication modes associated with these projects, being those put forward by the promoters or by the stakeholders themselves, can be analyzed in light of those expectations, from which arise different types of legitimacy. Starting from a theoretical perspective, we exemplify our development with reference to several cases of major projects that were discussed in Quebec over the last few years.

©Journal of Professional Communication, all rights reserved.

Plusieurs grands projets ont été discutés au Québec au cours des dix dernières années, que ce soit dans le domaine récréo-touristique (projet du Mont Orford, en Estrie), des infrastructures routières (échangeur Turcot, à Montréal) ou sanitaires (CHUM, à Montréal), du développement urbain (développement du quartier Griffintown, à Montréal), ou, bien sûr, de l'exploitation des ressources naturelles à des fins énergétiques (centrale thermique du Suroît, en Montérégie ou projet de la Romaine, sur la côte nord du Québec).

\*Corresponding author (Stéphanie Yates)

Email: [yates.stephanie@uqam.ca](mailto:yates.stephanie@uqam.ca)

©Journal of Professional Communication, ISSN: 1920-685. All rights reserved. See front matter.

Alors que, dans les années 1970, les grands projets se réalisaient selon une approche *top-down* où le promoteur dirigeait l'ensemble des travaux selon un mode hiérarchique, et que les projets étaient évalués strictement à l'aune de leurs coûts, de leur qualité et du respect des délais impartis, les projets d'aujourd'hui, loin de se réaliser en vase clos, sont plutôt marqués par une approche matricielle qui engage les parties prenantes dès l'émergence de l'idée d'un projet (Lehmann, 2010).

Par conséquent, l'acceptabilité sociale des grands projets (Caron-Malenfant & Conraud, 2009), qui relève notamment de la légitimité accordée au projet et aux acteurs qui en sont les porteurs, devient une condition essentielle à leur réussite (Burdge, 1990) et ce, à chaque étape de leur développement, qu'il s'agisse des discussions associées à l'avant-projet (élaboration du cahier des charges), du développement du projet en lui-même (identification des livrables), de sa réalisation et de son usage. Dans ce contexte, les acteurs sociaux associés à un projet (ou ses parties prenantes) ne sont plus uniquement récipiendaires des informations divulguées selon le bon vouloir des promoteurs, mais deviennent eux-mêmes locuteurs en affirmant leurs attentes, souvent sous l'éclairage d'une expertise amateur (Flichy, 2010).

Pour mieux comprendre le contexte dans lequel l'acceptabilité sociale des projets est mise à l'épreuve et co-construite par les acteurs en présence, ce chapitre propose une grille de lecture fondée sur les attentes des parties prenantes. Ces attentes sont en effet cruciales dans ce processus, puisqu'elles préfigurent les points de contact et de mises à l'épreuve de l'acceptabilité du projet. Conséquemment, les modes de communication associés aux grands projets – autant ceux provenant des promoteurs que ceux issus des parties prenantes – peuvent être analysés sous le prisme de ces attentes, auxquelles se rattachent différents types de légitimité. Bien que notre démarche soit d'abord de nature théorique, nous illustrons notre propos avec quelques projets récents issus du contexte québécois.

## Le rôle incontournable des acteurs sociaux dans la gouverne

Le caractère incontournable de la prise en compte des acteurs sociaux dans la gouverne des entreprises, tout comme dans celle des États – du moins dans les démocraties occidentales – s'est affirmé avec l'émergence de la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*), qui a permis de concevoir

la gestion « comme un processus de compromis entre des intérêts inscrits au cœur de relations » (Pasquero, 2008, p. 16). La notion de partie prenante « renvoie aux intérêts, aux caractéristiques voire aux comportements de ‘tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs [de l’organisation]’ » (Igalens & Point, 2009, p. 7). On peut ainsi identifier les parties prenantes organisationnelles (actionnaires, dirigeants ou employés), les parties prenantes économiques (clients, sous-traitants ou fournisseurs) et les parties prenantes sociétales (État ou collectivités territoriales, populations de proximité, organisations non gouvernementales ou autres groupes d’intérêt).

Le *savoir* relatif aux grands projets (soit la connaissance de leurs retombées et de leurs impacts) et le *pouvoir* des parties prenantes en présence ont un effet important sur la forme de doléances exprimée par les acteurs sociaux. Ces demandes peuvent se traduire par trois différents types d’attente, chacune correspondant à différents niveaux de mise à l’épreuve des projets : des attentes en matière de *visibilité*, des attentes sur le plan de la *transparence* et des attentes relatives au *contrôle* des projets et à la *discipline* des promoteurs (que nous nommerons subséquentement contrôle/discipline). Ces attentes peuvent survenir successivement ou simultanément, puisqu’elles émanent de différents acteurs aux pouvoir et savoir variés.

Différents types de légitimité se rattachent à chacune de ces attentes, desquelles découlent, conséquemment, différents niveaux d’engagement des parties prenantes, ce qui commande différents modes de communication. Nous décrivons ces dynamiques plus en détail dans les lignes qui suivent, en nous attardant sur les conditions d’émergence de chacune des catégories d’attente et les réponses attendues de la part des promoteurs <sup>1</sup>.

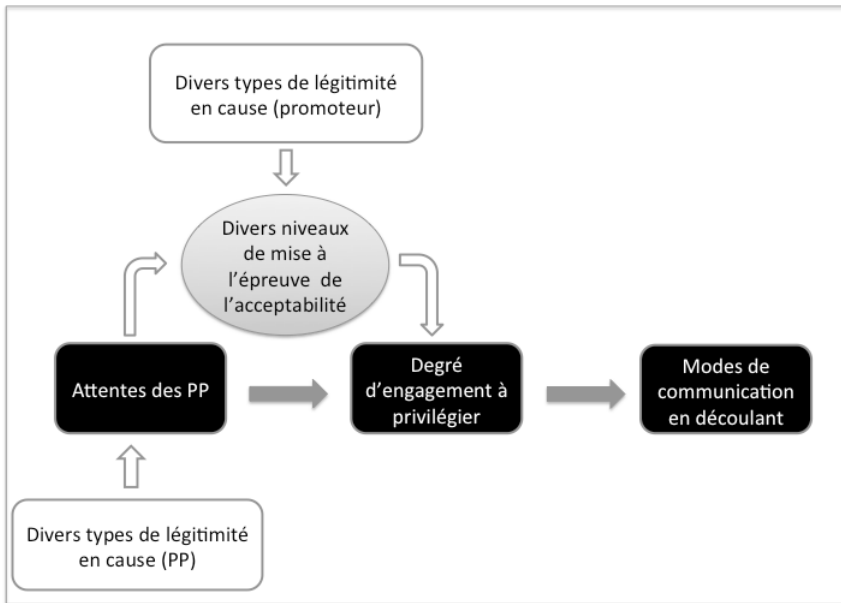
## Attentes de visibilité

Dans un premier temps, des attentes de visibilité émergent lorsque les parties prenantes savent que des impacts et retombées associés à un grand projet sont prévisibles, mais que l’incertitude demeure encore très grande quant à la nature et à l’ampleur exactes de ceux-ci. Ainsi, en dépit du fait que la question soit souvent associée à un haut niveau de conscientisation sociale, l’état du savoir en la matière demeure faible. En exprimant ce type d’attente, les parties prenantes visent à ce que le promoteur mette en lumière certains aspects du projet, sans toutefois être en mesure d’évaluer précisément les éléments

---

<sup>1</sup> See Figure 1.

**Figure 1:** Les attentes des parties prenantes comme déterminantes du degré d'engagement à privilégier avec celles-ci



ainsi divulgués : Leurs attentes demeurent vagues, ne pouvant induire un contrôle qui discipline les promoteurs a priori. Dans un tel contexte, le niveau d'engagement demeure faible, les parties prenantes exerçant une participation que l'on peut qualifier de passive, correspondant au premier niveau d'engagement des parties prenantes dans le continuum développé par Arnstein (1969), soit l'*approche informationnelle*.

Suivant Barnard (2001), on peut associer les attentes en matière de visibilité à la *légitimité substantive* d'un projet, soit sa valeur intrinsèque et la fin recherchée par celui-ci, la question étant de savoir si le projet est bon en soi. Se conjugue à la légitimité substantive la *légitimité technique* (ou scientifique) associée au projet, qui commande que le promoteur démontre, experts à l'appui, que le projet est réalisable.

Ces formes de légitimité requièrent la mise en place, par le promoteur, d'une *communication* de type *informationnelle* qui servira surtout à donner un sens au projet. Ainsi, même si le promoteur ne peut ignorer les attentes de visibilité, leur prise en compte demeure générale, ne se basant sur aucune rigueur spécifique ou conformité à un protocole particulier. Ici, l'acceptabilité

sociale dépend donc de la capacité du promoteur à justifier son projet à l'égard d'attentes définies de manière globale (agrégée), la rhétorique justificative du promoteur pouvant s'avérer, à cette étape, suffisante pour faire accepter le projet, ou du moins pour éviter son rejet. En somme, la mise à l'épreuve du projet peut être qualifiée de faible. La communication informationnelle se traduit le plus souvent par une campagne d'information en vertu de laquelle le promoteur communique avec ses différents publics selon un mode unidirectionnel (Morsing & Schultz, 2006).

Il n'en demeure pas moins que cette reconnaissance de la légitimité substantive du projet pose plusieurs défis aux promoteurs sur le plan de la communication, ces derniers ayant souvent du mal à faire valoir le bien-fondé de leur entreprise. De fait, des dynamiques récurrentes sur le plan de l'argumentation semblent émerger sous l'éclairage de grands projets récemment présentés puis contestés par les citoyens, dans le contexte québécois.

Il apparaît ainsi que les promoteurs aient tendance à d'abord développer une rhétorique justificative orientée autour de la notion de « crise » ou de « menace » afin de démontrer la nécessité d'aller de l'avant avec leur projet : fermeture d'un centre de ski et pertes d'emplois associées dans le cas du Mont Orford<sup>2</sup> ou pénurie possible de gaz naturel dans le cas du projet Rabaska<sup>3</sup>. Or, l'histoire récente nous enseigne qu'en général, ce type d'argument est rapidement contrecarré par des arguments contraires, souvent le fait « d'experts amateurs »<sup>4</sup> associés aux opposants qui ont tôt fait de « désamorcer » la crise telle qu'anticipée (ce qui montre bien la fragilité de la légitimité technique mise de l'avant par le promoteur). C'est ce qui s'est passé dans le cas du projet Rabaska, alors que les opposants ont fait valoir que les réserves de gaz naturelles au pays étaient bien supérieures à celles estimées par les promoteurs, de même que dans le cas de la centrale thermique

---

<sup>2</sup> Rappelons qu'en 2002, Intermont, un promoteur privé, propose de construire un village piétonnier au bas du Mont Orford, à l'intérieur du parc provincial portant le même nom, et ce afin de rentabiliser le centre de ski du parc. Dans cette optique, le Gouvernement du Québec annonce la privatisation partielle du parc, ce qui provoque un tollé à l'échelle de la province. Cette vive réaction amène le gouvernement à annuler sa décision; le projet de village piétonnier tel qu'il avait été conçu ne verra pas le jour.

<sup>3</sup> Rappelons que le projet Rabaska prévoit la construction d'un port pouvant accueillir des méthaniers transportant du gaz naturel liquéfié. Bien que le projet ait reçu l'ensemble des autorisations gouvernementales requises (et ce, malgré l'opposition locale), il demeure toujours en suspend puisque la question de l'approvisionnement en gaz naturel n'est pas réglée.

<sup>4</sup> Ces « experts » sont le plus souvent des bénévoles – d'où l'appellation « d'amateurs » – qui choisissent de mettre leur expertise au service de la cause des opposants, qu'il s'agisse, par exemple, d'une expertise juridique, scientifique ou environnementale.

du Suroît<sup>5</sup>, où les opposants ont fait valoir que les besoins énergétiques du Québec pourraient être comblés sans la construction de cette centrale.

En construisant leur argumentaire initial autour de la notion de crise, les promoteurs se retrouvent rapidement en position réactive par rapport à la rhétorique revendicatrice mise de l'avant par les opposants, qui fait souvent appel à un registre élargi : craintes sur le plan de la sécurité ou de la qualité de vie, impacts négatifs sur l'environnement, destruction d'un patrimoine culturel, effets néfastes sur le tissu social. Il semble donc que les promoteurs aient avantage à ancrer leur argumentation dans une démarche de justification proactive, en misant sur un discours centré sur des aspects clés de l'imaginaire collectif, étant entendu que la qualité attribuée à un projet n'est pas une réalité statique, mais bien un construit social. Dans le contexte socio-économique actuel, la notion de développement durable (Mancebo, 2008) semble offrir, à cet effet, un ancrage analytique pertinent permettant une construction de sens qui tient compte des valeurs sociétales qui ont pris racine au cours des dix dernières années.

Les attentes en matière de visibilité soulèvent également parfois des enjeux sur le plan de la légitimité dite personnelle. La *légitimité personnelle* réfère à la crédibilité et au charisme accordé au dirigeant d'une organisation donnée (Bitektine, 2011, p. 156), soit, dans le cas qui nous concerne, aux promoteurs associés aux grands projets (ou à leur porte-parole). L'observation de cas récents survenus dans le contexte québécois nous permet d'avancer, à cet égard, que le capital de sympathie initial dont jouissent certains promoteurs – et la confiance qu'ils en retirent – constitue une arme à deux tranchants. Ainsi, dans le cas du projet conjoint entre le Casino de Montréal et le Cirque du Soleil<sup>1</sup>, on peut penser que la faiblesse de l'argumentaire développé par les promoteurs pour justifier leur projet ait été en partie attribuable à une confiance surestimée, issue de l'image positive dont bénéficie le Cirque du Soleil auprès des

---

<sup>5</sup> Rappelons qu'en janvier 2004, le Gouvernement du Québec annonce la construction de la centrale thermique du Suroît, un projet de 550 millions de dollars visant à combler les besoins énergétiques du Québec. Devant la vive opposition suscitée par cette annonce, laquelle prend des proportions provinciales, le gouvernement annonce, en novembre 2004, que la centrale ne verra pas le jour.

<sup>6</sup> Rappelons que Loto-Québec, la société d'État gérant les loteries, les courses et les jeux au Québec, annonce en 2005 son intention de déménager le Casino de Montréal dans le quartier Pointe-Saint-Charles, dans le sud-ouest de Montréal. L'objectif est de créer un complexe de divertissement, avec salle de spectacle, hôtel de luxe et centre de foire, le Cirque du Soleil étant le principal partenaire du projet. Devant le tollé soulevé par les groupes populaires et la Direction de la santé publique de Montréal, inquiets des impacts de la venue du Casino dans un quartier défavorisé où la population est plus vulnérable au jeu pathologique, le projet est définitivement abandonné en mars 2006.

Québécois. Dans le cas de l'exploration des gaz de schiste au Québec, on pourrait aussi avancer l'hypothèse selon laquelle l'industrie aurait trop misé sur le capital de sympathie dont bénéficiait initialement son porte-parole, André Caillé, figure emblématique de la gestion efficace de la « crise du verglas », survenue en 1998 au Québec<sup>7</sup>. En somme, la confiance accordée à un développeur semble un capital fragile, qui peut rapidement s'effriter au fil des événements et de l'émergence d'opposants au projet.

La faible mise à l'épreuve des projets caractéristique des attentes de visibilité correspond à un état transitoire, l'accumulation de connaissances relatives au projet étant propice à l'émergence de nouvelles attentes de la part des parties prenantes. Ces attentes peuvent être de deux ordres. D'une part, lorsque les connaissances relatives à un projet sont importantes, mais que le pouvoir des parties prenantes demeure relativement faible (celles-ci demeurant somme toute peu engagées), les attentes se traduisent par des exigences de transparence. D'autre part, lorsque les parties prenantes sont très concernées ou *familiales* avec les impacts du projet, le tout s'accompagnant souvent d'un sentiment d'urgence, émergent des attentes de contrôle ou de discipline. Nous caractérisons, dans les lignes qui suivent, ces deux types d'attente et les dynamiques qui en découlent.

## Attentes de transparence

Les attentes de transparence se limitent à un certain nombre d'impacts sociaux, environnementaux ou économiques connus, pour lesquels une structure de transparence qui a fait ses preuves existe déjà (que l'on pense aux Principes d'Équateur<sup>8</sup> ou aux rapports de développement durable, par exemple<sup>9</sup>).

---

<sup>7</sup> Rappelons qu'au début 1998, une importante chute de verglas paralysait pour quelques jours l'ensemble de la région de Montréal et la Montérégie, notamment en raison de pannes d'électricités majeures. André Caillé, alors président directeur général d'Hydro-Québec (la société d'État responsable de fournir de l'électricité aux Québécois), s'était alors démarqué en affichant une transparence peu commune, multipliant les points de presse quotidiens pour faire état des derniers développements en ce qui a trait à l'alimentation hydroélectrique de la province.

<sup>8</sup> Rappelons que les Principes d'Équateur, adoptés en 2003 (révisés en 2006) offrent aux institutions financières qui choisissent volontairement d'y adhérer un cadre de référence afin d'évaluer les risques environnementaux et sociaux de tout projet dont le financement dépasse 10 millions de dollars. Pour plus d'information, voir <http://www.equator-principles.com> (site consulté le 6 juillet 2011).

<sup>9</sup> Dans le même ordre d'idée, des expérimentations, pour la plupart menées par des chercheurs en collaboration avec des gestionnaires de projet et des consultants en matière de développe-

Dans tels cas, les promoteurs sont en position de définir des objectifs en fonction d'attentes précises, d'établir des plans de réalisation et de rendre des comptes sur l'atteinte des objectifs, dans une relation de reddition de comptes et de transparence structurée, prévisible et accommodante à l'endroit des parties prenantes.

On peut associer les attentes en matière de transparence à la *légitimité conséquentielle* d'un projet, laquelle a trait aux extrants (*outcomes*) issus des activités d'une organisation donnée (Bitektine, 2011, p. 156). Même si la mise à l'épreuve du projet est plus grande que dans les cas où sont formulées uniquement des attentes en matière de visibilité, le pouvoir des parties prenantes quant aux attentes exprimées demeure relativement faible, le promoteur s'en remettant d'abord à un cadre institutionnel préalablement défini afin de répondre à celles-ci. La pertinence de ce cadre institutionnel et de ses composantes soulève d'ailleurs des enjeux sur le plan de la *légitimité régulative*, ce type de légitimité ayant trait aux mécanismes mis en place pour juger des effets d'une action donnée (Bitektine, 2011). Comme le montrent les débats actuels sur les Principes d'Équateur<sup>10</sup>, les normes ainsi adoptées, notamment dans le respect des principes du développement durable, ne sont pas exemptes de toute critique.

Lorsque sont formulées des attentes de transparence, le degré d'engagement des parties prenantes demeure relativement faible : les promoteurs peuvent se tourner vers elles afin de mieux connaître leurs revendications, mais leur engagement se limite à cette consultation, deuxième étape du continuum d'Arnstein, évoqué plus haut. Conséquemment, la communication associée à ce type d'attente est une *communication redditionnelle*<sup>11</sup> marquée par la bidirectionnalité, divers canaux de communication permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs doléances (notamment par la formulation d'une structure de transparence). Or, l'exercice visant surtout, du point de vue du promoteur, à recevoir l'aval des parties prenantes quant au projet, celles-ci demeurent ici plutôt en mode réactif (Morsing & Schultz, 2006).

Or, comme nous l'évoquions en introduction, les parties prenantes exigent de plus en plus d'être étroitement associées à chacune des phases de

---

ment durable (Bebbington, Brown & Frame, 2007; Bent, 2006; Taplin, Bent & Aeron-Thomas, 2006), ont montré la possibilité de déployer des instruments de concertation pour la conception d'indicateurs d'évaluation des impacts et retombées de grands projets. Ces instruments, appelés polyvocal, sont aussi des modèles d'apprentissage et de dialogue évolutifs.

<sup>10</sup> Des observateurs soulignent ainsi le manque de transparence quant à l'application des Principes d'Équateur par les institutions financières signataires (Banktrack, 2011).

<sup>11</sup> Morsing et Schultz (2006) parlent plus précisément de la *response strategy*, dont les dynamiques correspondent, de fait, à notre conception de la communication redditionnelle.



développement des projets et réclament des forums où elles peuvent s'exprimer en continu. Ces exigences sont en phase avec le paradigme de la gouvernance participative (Tenbenschel 2005, p. 282), selon lequel la légitimité des activités d'une organisation repose sur l'engagement des citoyens et sur les mécanismes qui leur permettent de dialoguer en vue d'en arriver à une décision collective (Humphrey 2006, p. 312). C'est dans ce contexte qu'émerge la formulation d'un troisième type d'attentes en vertu desquelles les parties prenantes veulent exercer un certain contrôle sur les projets et discipliner les promoteurs.

## Attentes de contrôle/discipline

Les attentes de contrôle/discipline visent une mainmise très importante sur le projet et se traduisent par une mise à l'épreuve élevée de l'acceptabilité sociale de celui-ci. Le niveau d'engagement des parties prenantes est donc ici considéré comme étant élevé, correspondant à la phase de concertation, voire de co-décision du continuum d'engagement proposé par Arnstein.

Dans de tels cas, les parties prenantes ont une bonne connaissance du projet, étant *familières* avec ses retombées ou, du moins, avec l'environnement au sein duquel il est prévu (de fait, le savoir relatif à un projet se construit conjointement avec celui du promoteur). C'est en vertu de cette familiarité que les parties prenantes se réclament d'une *légitimité de proximité* (Jobert, 1998), considérant que leur connaissance unique du territoire (ressources, habitats, risques) promis à un grand projet leur confère une expertise particulière. Parce qu'elles se revendiquent d'une telle légitimité, on considère que le pouvoir des parties prenantes est ici élevé.

Les attentes en matière de contrôle/discipline soulèvent des enjeux sur le plan de la légitimité procédurale associée à un projet, ce type de légitimité ayant trait aux processus de gouvernance permettant d'intégrer le point de vue des parties prenantes à toutes ses phases de développement, à travers différents mécanismes participatifs. À cet égard, suivant les travaux classiques d'Habermas (1997) et de Rawls (2003), Blondiaux (2005, pp. 126-127) identifie trois principes qui devraient être à la base de toute démarche participative, soit un principe d'argumentation, selon lequel « le débat démocratique doit consister avant tout en un échange de raisons »<sup>12</sup> ; un principe d'inclusion, en

---

<sup>12</sup> Ce principe peut par ailleurs être qualifié d'utopique, puisqu'il semble en effet peu réaliste de penser que la raison évacuera systématiquement l'émotion dans le dialogue qui s'établira entre promoteurs et parties prenantes. Les audiences du Bureau d'audiences publiques sur

vertu duquel « la discussion doit être ouverte au plus grand nombre, et dans l'idéal à tous ceux qui sont susceptibles d'être affectés par la décision » ; et un principe de publicité ou de transparence, « qui distingue cette délibération d'autres formes de délibération moins démocratiques et ouvertes ». La légitimité procédurale reposerait donc, en partie, sur la mise en application de ces trois principes.

Concurremment à la légitimité procédurale des mécanismes participatifs mis de l'avant par le promoteur se profile la *légitimité représentative* des parties prenantes qui s'engagent dans ces processus, la question étant de savoir si ces acteurs peuvent être considérés comme représentatifs de l'ensemble des citoyens concernés par un projet (ou d'une « majorité silencieuse »). S'ajoute à la légitimité représentative la *légitimité personnelle* associée aux porte-parole des parties prenantes, la crédibilité d'un groupe reposant souvent en grande partie sur celle-ci.

L'observation de cas récents nous permet d'avancer que les parties prenantes les plus actives sont généralement celles qui formulent le plus de réserves à l'endroit du projet ou qui y sont carrément opposées. Couramment issues des populations locales, elles sont facilement associées au syndrome NIMBY (*Not in my backyard*), duquel elles tentent de se distancier afin d'acquérir une plus grande légitimité en adoptant « une rhétorique de justification qui se rattache à un bien commun » (Hétet & Hassenteufel, 1999, p. 100), ce qu'on peut aussi associer à une démarche de « montée en généralité » (Lolive, 1997). En ce faisant, les opposants s'éloignent du registre de la victimisation ou du paysage pour évoquer des conséquences qui concernent l'ensemble des citoyens d'une région ou d'une juridiction donnée. C'est ce qu'ont fait, à titre d'exemple, les opposants au projet du Mont Orford, en mettant de l'avant des arguments de nature légale afin de justifier leur opposition au projet : ils ont ainsi clamé que la privatisation partielle d'une partie du Parc du Mont Orford allait à l'encontre de la Loi sur les parcs, et risquait de menacer l'intégrité d'autres parcs au Québec.

Aux vues de ces dynamiques, il apparaît que la démocratie représentative garde toute sa pertinence, et ce, malgré l'enracinement du paradigme participatif, les représentants démocratiquement élus ayant un rôle unique pour départager les différents points de vue exprimés. Ainsi, comme le souligne Blondiaux (2005, p. 132), « il y a un risque réel à rendre légitime, sous prétexte de 'démocratie de proximité', le point de vue de [...] minorités politiques ». Les mécanismes de participation, généralement inclusifs, peuvent en effet biaiser les perceptions à cet égard : les points de vue minoritaires, souvent mieux organisés, peuvent parfois masquer l'opinion d'une 'majorité silencieuse'.

En définitive, dans le cas où les attentes des parties prenantes d'un projet

---

l'environnement tenues dans le cadre de l'étude du projet de la Centrale thermique du Suroît l'ont d'ailleurs bien montré.

s'expriment en termes de contrôle/discipline, les promoteurs ont intérêt à mettre de l'avant une *communication engageante*, bidirectionnelle et symétrique (Grunig, Grunig & Dozier, 2002), selon laquelle le promoteur et les parties prenantes sont ouverts au dialogue, lequel les amènera à modifier leur perception du projet, dans un processus de co-construction du savoir. Ultimement, cette approche communicationnelle a non seulement pour objectif que les parties prenantes acceptent le grand projet; elle vise à ce qu'elles se l'approprient et le fassent sien.

**Tableau 1:** Contexte d'acceptabilité et modes de communication associés aux grands projets

Attentes	Niveau de mise à l'épreuve de l'acceptabilité	Types de légitimité en cause	Degré d'engagement des parties prenantes	Mode de communication à privilégier
<b>Visibilité</b> (savoir faible, pouvoir fort)	Fible (lien de justification)	Substantive et technique (par rapport au projet)  Personnelle (par rapport au promoteur)	Approche informationnelle	Communication informationnelle
<b>Transparence</b> (savoir fort, pouvoir faible)	Moyenne (lien de reddition)	<i>Conséquentielle</i> (par rapport au projet)  <i>Régulative</i> (par rapport aux parties prenantes)	Consultation	Communication redditionnelle ( <i>response strategy</i> )
<b>Contrôle / discipline</b> (savoir et pouvoirs forts)	Élevé (lien de familiarité)	Procédurale (par rapport au projet)  Représentative, de proximité et personnelle (par rapport aux parties prenantes)	Concertation ou co-décision	Communication d'engagement

## Conclusion

En déclinant trois formes d'attentes émanant des parties prenantes, nous avons voulu montrer que l'acceptabilité sociale des grands projets n'est pas en soi liée à la qualité inhérente au projet lui-même, mais relève plutôt d'un construit social. Comme toute construction sociale, elle demeure en évolution, en fonction à la fois de l'état des connaissances sur le projet et du degré de pouvoir des acteurs sociaux concernés par celui-ci. L'acceptabilité sociale fondée sur un faible niveau de mise à l'épreuve (comme c'est le cas lorsque sont formulées des attentes de visibilité) est néanmoins fragile, se consolidant graduellement à travers les deux autres niveaux de mise à l'épreuve des projets. Tel qu'exposé ici, de ce niveau d'engagement souhaité de la part des parties prenantes découlent différents modes de communication à privilégier par le promoteur, ceux-ci participant directement à cette co-construction de l'acceptabilité sociale. De fait, l'objectif ultime du processus, d'un point de vue sociétal, est d'aller au-delà de la *simple* acceptabilité pour faire en sorte que les parties prenantes s'approprient le projet et s'y identifient. Ce cadre théorique de l'acceptabilité sociale demande maintenant à être testé empiriquement, à l'aide d'études de cas, ce qui constitue la suite de nos travaux.

## Bibliographie

- Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *The Journal of American Institute of Planners*, 35, 216-224.
- Banktrack (2010). *Bold steps forward: Towards equator principles that deliver to people and the planet*. Lettre ouverte. Disponible à l'adresse [http://www.banktrack.org/show/pages/the\\_equator\\_principles](http://www.banktrack.org/show/pages/the_equator_principles)
- Barnard, F. M. (2001). *Democratic legitimacy: Plural values and political power*. Montreal et Kingston, London, Ithaca: McGill-Queen's University Press.
- Bebbington, J., Brown, J. & Frame, B. (2007). Accounting technologies and sustainability assessment models. *Ecological Economics*, 61(2-3), 224-236.
- Bent, D. (2006). Towards a monetized triple bottom line for an alcohol producer: using stakeholder dialogue to negotiate a 'license to operate' by constructing an account of social performance. Dans S. Schaltegger, M. Bennett & R. Burritt (dir.), *Sustainability Accounting and Reporting*. Dordrecht: Springer.

- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation and status. *Academy of Management Review*, 36 (1), 151-179.
- Blondiaux, L. (2004). L'idée de démocratie participative : enjeux, impenses et questions récurrentes. Dans M.-H. Bacqué et Y. Sintomer (dir.), *Démocratie participative et gestion de proximité* (pp. 119-137). Paris : La Découverte.
- Burdge, R. J. & Robertson, R.A. (1990). Social impact assessment and the public involvement process. *Environmental Impact Assessment Review*, 10(1-2), 81-90.
- Caron-Malenfant, J. & Conraud, T. (2009). *Guide pratique de l'acceptabilité sociale: piste de réflexion et d'action*. Québec: Éditions D.P.R.M.
- Flichy, P. (2010). *Le sacre de l'amateur : sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*. Paris: Seuil.
- Grunig L. A., Grunig J.E. & Dozier D.M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. London/Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Habermas, J. (1997). *Espace public: Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. Paris: Payot.
- Hétet, E. & Hassenteufel, P. (1999). Internes en grève. Une approche de la 'montée en généralité' des mouvements sociaux. *Politix*, 12(46), 99-125.
- Humphrey, M. (2006). Democratic legitimacy, public justification and environmental direct action. *Political Studies*, 54(2), 310-27.
- Igalens, J. & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris: Dunod.
- Jobert, A. (1998). L'aménagement en politique. Ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général. *Politix*, 11(42), 67-92.
- Lehmann, V. (2010). La communication, activité et ressource stratégiques pour les projets complexes. Communication présentée dans le cadre des *Entretiens Jacques-Cartier, Colloque communication et grands projets*, Lyon, 21-23 novembre.
- Lolive, J. (1997). La montée en généralité pour sortir du NIMBY. La mobilisation associative contre le TGV Méditerranée. *Politix*, 10(39), 109-30.

Mancebo, F. (2008). *Développement durable*. Paris: Armand Colin.

Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.

Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, 12(2), 27-47.

Rawls, J. (2003 [2001]). *La justice comme équité*. Paris: La Découverte.

Tenbansel, T. (2005). Multiple modes of governance: Disentangling the alternatives to hierarchies and markets. *Public Management Review*, 7(2), 267-88.