

HEC MONTRÉAL

Gouvernance, territoire et acceptabilité sociale des grands projets

par

Hugo Bruandet

Maude Brunet

HEC Montréal

Directrice de recherche

Sciences de la gestion

(Spécialisation Innovation-Entrepreneuriat)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Mars 2026

© Hugo Bruandet, 2026

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 03 octobre 2025

À l'attention de : Maude Brunet, Professeure agrégée, HEC Montréal

Projet # 2024-5756

Titre : Gouvernance et acceptabilité sociale des grands projets publics

Source de financement : CRSH (32 153 300 26 R3082)

Titre de la subvention : Gouvernance et acceptabilité sociale des grands projets publics

Bonjour Maude Brunet,

Pour donner suite à votre demande de renouvellement, le certificat d'approbation éthique pour le présent projet a été renouvelé en date du 03 octobre 2025. **Ce certificat est valide jusqu'au 01 novembre 2026.**

Vous devez donc, avant cette date, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications.

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Nous vous souhaitons bon succès dans la poursuite de votre recherche.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2024-5756

Titre du projet de recherche : Gouvernance et acceptabilité sociale des grands projets publics

Chercheur principal : Maude Brunet, Professeure agrégée, Département de management, HEC Montréal

Cochercheurs : Sofiane Baba; Nathalie Drouin; Olivier Choinière; Patrick Cohendet; Mme Pauline Faivre; Alaric Bourgoïn; Denis Chênevert; Gabriel Jobidon; Khoulood Khaskhoussi; Hugo Bruandet

Date d'approbation du projet : 10 novembre 2023

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 novembre 2025

Date d'échéance du certificat : 01 novembre 2026



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-10-06 à 10:09

Résumé

Les mégaprojets industriels sont de plus en plus mobilisés au nom de la transition énergétique à l'échelle globale. Ces projets suscitent cependant des controverses en matière de gouvernance, de gestion du territoire et d'acceptabilité sociale. Ce mémoire analyse le cas de Northvolt Six, filiale de l'entreprise Northvolt : une méga-usine de fabrication de batteries pour véhicules électriques, dans la région de la Montérégie (Québec, Canada). Ce projet est présenté comme un investissement majeur pour la province qui souhaite en faire le symbole d'une filière batterie compétitive à l'échelle mondiale. Il va cependant devenir la source de fortes tensions politiques et démocratiques, avant d'être stoppé pour des raisons financières. Dans ce contexte, nous répondrons à la question suivante : Comment les méthodes de gestion de gouvernance et du territoire d'accueil d'un mégaprojet industriel innovant, inscrit dans la transition énergétique, influencent-elles son acceptabilité sociale?

Nous mobiliserons un cadre conceptuel articulant trois principaux blocs : les intrants (enjeux de gouvernance, politiques, etc.), les médiations territoriales (vision du territoire, culture québécoise, etc.) et les extrants (acceptabilité sociale, justice procédurale, etc.). Cette étude se développe autour d'une collecte de données qualitatives, en suivant une approche de codage déductive et une logique d'analyse abductive.

Les résultats montrent qu'une gouvernance très centralisée autour d'un noyau décisionnel restreint est à la source des tensions. Ces dernières sont ensuite accentuées par les médiations territoriales, amenant à une rupture de confiance entre les acteurs et donc à un déficit en matière d'acceptabilité sociale.

Mots clés : mégaprojets, gouvernance, acceptabilité sociale, territoire, Northvolt, transition énergétique, justice procédurale.

Méthodes de recherche : recherche qualitative

Abstract

Industrial megaprojects are increasingly being mobilized in the name of global energy transition. However, these projects are controversial in terms of governance, territorial management, and social acceptability. This thesis analyzes the case of Northvolt Six, a subsidiary of Northvolt: a mega-factory manufacturing batteries for electric vehicles in the Montérégie region of Quebec (Canada). This project is presented as a major investment for the state, which hopes to make it a symbol of a globally competitive battery industry. However, it became a source of significant political and democratic tension before being halted for financial reasons. In this context, we will answer the following question: How do the methods used to manage the governance and host territory of an innovative industrial megaproject, part of the energy transition, influence its social acceptability?

We will use a conceptual framework comprising three main components: inputs (governance issues, political influences, etc.), territorial mediations (vision of the territory, Quebec culture, etc.), and outputs (social acceptability, procedural justice, etc.). This study is based on qualitative data collection, using a deductive coding approach and abductive analysis.

The results show that highly centralized governance around a small decision-making core is the source of tensions. These tensions are then accentuated by territorial mediations, leading to a breakdown of trust between stakeholders and thus a deficit in social acceptability.

Keywords: megaprojects, governance, social acceptability, territory, Northvolt, energy transition, procedural justice.

Research methods: qualitative study.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux et des figures	ix
Liste des abréviations	xi
Remerciements	xv
I. Introduction	13
II. Revue de la littérature	16
2.1 Les mégaprojets	16
2.1.1 Définition et portée	16
2.1.2 Caractéristiques spécifiques	18
2.1.3 Défis de gestion	19
2.2 L'innovation dans les mégaprojets	21
2.2.1 Les dynamiques d'innovation dans les mégaprojets	21
2.2.2 Le paradoxe de la transition énergétique « verte »	23
2.3 L'acceptabilité sociale	25
2.3.1 Définition et fondements conceptuels	26
2.3.2 Dimensions constitutives et conditions pour légitimer	27
2.3.3 Enjeux contemporains	31
2.3.4 Justice procédurale des projets énergétiques	32
2.4 L'ancrage territorial des projets québécois	34
2.4.1 Le territoire comme espace d'enjeux sociaux, politiques et symboliques	35

2.4.2 La co-construction comme réponse	36
2.4.3 L'acceptabilité sociale sur le territoire québécois	37
2.5. Synthèse et question de recherche	38
III. Méthodologie	39
3.1 Introduction	39
3.1.1 Stratégie d'approche	39
3.1.2 Terrain d'étude	40
3.2 Cadre conceptuel et dispositif de recherche	41
3.3 Présentation du cas Northvolt	44
3.3.1 Genèse du projet	44
3.3.2 Annonce publique et réactions locales	45
3.3.3 Montée des controverses et mobilisation citoyenne	45
3.3.4 Dialogue et gestion de l'acceptabilité sociale	46
3.3.5 Évolutions récentes du projet	47
3.4 Méthodologie de collecte et d'analyse des données	48
3.4.1 Stratégie de collecte	48
3.4.2 Collecte de données	49
3.4.3 Stratégie d'analyse	50
3.5 Validité	52
3.5.1 Avant la collecte et l'analyse des données	52
3.5.2 Pendant la collecte et l'analyse des données	53
3.5.3 Après la collecte et l'analyse de données	54
IV. Analyse des données	55
4.1 Analyse intra-groupe	55
4.1.1 Northvolt	55

4.1.2 Mairies	57
4.1.3 Gouvernement	60
4.1.4 Acteurs externes	62
4.1.5 Citoyens locaux	64
4.2 Comparaison inter-groupes	66
4.2.1 Gouvernance et cohérence interne	66
4.2.2 Pouvoir d'influence des instances politiques	68
4.2.3 Enjeux territoriaux et contextuels	70
4.2.4 Enjeux de l'acceptabilité sociale	72
4.3 Synthèse transversale	74
4.3.1 Deux logiques de légitimation concurrentes	74
4.3.2 Un noyau décisionnel fermé	75
4.3.3 Le territoire comme source de tensions	76
4.3.4 L'acceptabilité sociale comme indicateur d'une rupture de confiance	76
V. Discussion	78
5.1 Introduction	78
5.2. Interprétation des résultats à la lumière du cadre de la littérature	79
5.2.1 Intrants : gouvernance, pouvoir politique et récits d'innovation	79
5.2.2 Médiations territoriales : territoire, culture et ancrage québécois	82
5.2.3 Extrants : acceptabilité sociale, juste procédurale et rupture de confiance	85
5.3 Positionnement des acteurs : tableau de synthèse	87
5.3.1 Tableau de positionnement des acteurs	87
5.3.2 Interprétation du tableau	89

5.4 Contributions de la recherche	90
5.4.1 Contributions théorique	90
5.4.2 Contributions pratiques	92
5.5 Forces, limites et pistes de recherche	94
5.5.1 Forces de la recherche	94
5.5.2 Limites de l'étude	95
5.5.3 Pistes de recherche future	96
VI. Conclusion	98
Bibliographie	100
Annexes	i

Liste des tableaux et des figures

Tableau 3.1 - Synthèse des participants interrogés

Tableau 5.1 - Positionnement des acteurs

Figure 3.1 - Cadre conceptuel : de la gouvernance à l'acceptabilité sociale

Figure 3.2 - Visuel de la grille de codage

Liste des abréviations

BAPE : Bureau d'Audiences Publiques sur l'Environnement

CAC : Comité d'Action Citoyenne

CQDE : Centre Québécois du Droit de l'Environnement

CRSH : Conseil de recherche en sciences humaines du Canada

MSR : Megaproject Social Responsibility

ONU : Organisation des Nations Unies

PIB : produit intérieur brut

SDGs : Sustainable Development Goals

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

Remerciements

Ces deux années de maîtrise ont été pour moi une magnifique aventure, mêlant découverte professionnelle et épanouissement personnel. J'ai eu la chance de découvrir de nouveaux domaines passionnants, notamment celui de la gestion de projet qui m'a directement séduit. La réalisation de mon mémoire de recherche sur un sujet tel que Northvolt a donc semblé comme une évidence pour moi, me permettant de plonger au cœur de tous les enjeux de gestion qu'une telle entreprise présente.

J'aimerais ainsi remercier ma directrice de mémoire, Maude Brunet, pour avoir accepté de me superviser et pour m'avoir offert une telle opportunité. Cette recherche n'aurait pu être la même sans son expertise en matière de gouvernance des grands projets, son encadrement rigoureux et ses retours toujours très pertinents qui m'ont aidé à développer mes compétences analytiques.

Mes compliments vont également à Sofiane Baba pour ses commentaires éclairants et son aide tout au long du processus, ainsi qu'à l'équipe du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour m'avoir intégré à leur recherche.

Je suis également reconnaissant envers les membres du jury pour leurs lectures attentives et leurs suggestions constructives.

Je remercie chaleureusement les 13 participants aux entretiens, qui ont généreusement partagé leur temps et leurs perceptions précieuses sur le projet Northvolt Six. Ce travail n'aurait pas été possible sans leur contribution.

J'aimerais également remercier les personnes qui ont marqué ces deux années de maîtrise, Tristan, Pierre, Chris et Enzo, pour les échanges stimulants et leur soutien moral.

Enfin, je tiens à remercier mes parents, Céline et Jérôme, qui m'ont permis d'avoir accès à ces études, ainsi que mon frère, Mathieu, et ma partenaire, Anouk, pour leur amour indéfectible et leurs encouragements.

Ce mémoire leur est dédié.

I. Introduction

Au cours des dernières décennies, les mégaprojets se sont imposés comme un outil incontournable alliant à la fois des acteurs publics et privés pour répondre à des besoins d'infrastructures et de compétitivité économique. En 2024, ils représentaient environ 8% du PIB mondial et cette statistique ne cesse de croître, avec des dépenses annuelles estimées entre 6 et 9 billions de dollars consacrés uniquement à ces projets. De ce fait, ces projets mobilisent des investissements privés et publics considérables, ayant donc une forte influence socio-économique sur les territoires dans lesquels ils sont implantés.

Le cas que nous allons étudier s'inscrit dans cette dynamique. L'entreprise Northvolt annonce en 2023 l'implantation de sa filiale Northvolt Six en Montérégie (Québec, Canada), une méga-usine de fabrication de batteries pour véhicules électriques. Le projet complet représente un investissement de plus de 7 milliards de dollars, avec une promesse de créer plus de 3 000 emplois sur le site. Le gouvernement provincial et fédéral présente ce projet comme un des investissements privés les plus importants de l'histoire de la province, leur permettant de devenir un acteur compétitif à l'échelle mondiale en matière de filière batterie et de transition énergétique. Le projet va cependant faire l'objet de controverses majeures autour de la gouvernance, de la gestion des fonds publics et de l'acceptabilité sociale, avant de se voir arrêter prématurément à cause de la faillite de la maison mère.

La littérature sur les mégaprojets les présente comme des systèmes très complexes, avec beaucoup d'acteurs et une tendance quasi systématique de dérives de coûts, de délais ou de performance. Pour ce qui est de l'acceptabilité sociale, les recherches insistent sur sa dépendance à la qualité des processus décisionnels ou encore à la transparence dans la communication publique. Enfin, le territoire présente de multiples enjeux, notamment sur la manière dont il est considéré et exploité par les différents acteurs d'un projet.

Dans ce contexte, voici la problématique qui guide ce mémoire de recherche :

Comment les méthodes de gestion de gouvernance et du territoire d'accueil d'un mégaprojet industriel innovant, inscrit dans la transition énergétique, influencent-elles son acceptabilité sociale?

À partir de cette question, ce mémoire a pour objectifs de répondre à trois objectifs principaux :

- Comprendre en détail la configuration de la gouvernance du projet Northvolt Six, en prenant en compte tous les acteurs ayant eu un impact plus ou moins important sur la gestion du projet. Cela a pour but d'analyser la répartition du pouvoir, mais également de relever les ajustements réalisés tout au long du projet.
- Observer la manière dont les médiations territoriales interagissent avec cette gouvernance. On s'intéressera ici à la manière dont les différents acteurs perçoivent et exploitent ce territoire, ainsi qu'à son histoire, ses dispositifs institutionnels et sa culture.
- Examiner comment ces dynamiques influencent l'acceptabilité sociale du projet. On identifiera l'impact que de tels enjeux de gestion peuvent avoir sur la perception de légitimité et de confiance qu'ont les différentes parties prenantes envers les acteurs porteurs.

Afin de répondre à ces objectifs, la recherche mobilise un cadre conceptuel structuré en trois blocs. Le premier prend en compte tous les intrants, c'est-à-dire les variables indépendantes incluant principalement les différents enjeux de gouvernance et de communication publique. Le second est celui des médiations territoriales qui, comme expliqué précédemment, agit comme un filtre territorial entre intrants et extrants. Enfin, le dernier représente les extrants, les variables dépendantes des autres blocs qui nous permettront de transcrire l'acceptabilité sociale du projet dans tous ses aspects. Ce cadre s'inscrit dans la littérature sur les différents concepts présentés précédemment et prolonge le travail dans le cadre d'un projet de recherche financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH).

Sur le plan méthodologique, le mémoire se construit autour d'une logique abductive et d'une analyse de données qualitatives, en étudiant uniquement le cas Northvolt Six. La collecte de données a été réalisée au travers d'entretiens semi-dirigés de 13 participants représentant les

différents groupes de parties prenantes du projet et a été complétée par une analyse de données secondaires publiques (articles de presse, communiqués officiels, etc.). Ces matériaux ont permis de capturer les perceptions des différents acteurs selon le groupe de parties prenantes auquel ils appartiennent, ainsi que de reconstruire une chronologie claire et détaillée du projet. Enfin, l'analyse a été réalisée selon une approche de codage déductif, en se basant sur le cadre conceptuel et en enrichissant ce dernier par des catégories émergentes relevées lors des entretiens.

Le mémoire est structuré en 5 chapitres, en commençant par la revue de la littérature. Les différents concepts y sont définis, en abordant pour chacun ses enjeux et limites que de multiples recherches ont pu relever. Suivra ensuite la méthodologie où l'on présentera en détail le cadre conceptuel, le cas Northvolt Six, la stratégie de collecte et d'analyse et les enjeux de validité. Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse de ces données empiriques, en observant les tendances d'abord par groupes d'acteurs, puis entre les groupes, avant de synthétiser ces résultats de manière transversale. Enfin, la dernière partie permet d'interpréter ces analyses en fonction du cadre conceptuel et de la revue de la littérature, nous permettant de relever les contributions théoriques et pratiques de cette recherche. On y exposera également ses forces et limites, avant d'ouvrir sur des pistes de recherche futures et de conclure.

II. Revue de la littérature

Cette revue de littérature a pour objectif de situer le cas Northvolt Six parmi plusieurs champs de recherche. La section est structurée en 4 parties afin d’aborder concrètement chaque point clé du sujet de recherche. En premier lieu, nous présentons les mégaprojets, avec la définition, les caractéristiques et les enjeux de gestion qu’ils impliquent. Ensuite, on continue sur l’innovation dans ces mégaprojets, en y explorant les différentes dynamiques que cela implique et en se concentrant principalement sur la transition énergétique. Suivra le concept d’acceptabilité sociale, défini et conceptualisé avant d’examiner les facteurs d’influence et les enjeux contemporains. Enfin, on termine par une partie consacrée à l’ancrage territorial des projets au Québec, qui permet de faire le lien entre innovation, territoire et acceptabilité sociale dans des mégaprojets à fort impact.

2.1 Les mégaprojets

Nous allons commencer par explorer la notion de mégaprojet qui constitue un des piliers de la recherche. Nous rassemblerons ce que la littérature peut présenter en termes de définition, de spécificités et d’enjeux de gestion.

2.1.1 Définition et portée

Par définition, les mégaprojets sont des projets de très grande envergure, mobilisant des investissements dépassant le milliard de dollars et s’étalant sur de nombreuses années (Flyvbjerg, 2014). Ces projets ont logiquement un fort impact social car beaucoup de parties prenantes sont impliquées, à plusieurs niveaux de la société (politiciens, groupes citoyens, employés, etc.). Ils ont aussi un rôle économique important car ils représentent plus de 8% du PIB mondial en 2024, avec une croissance estimée à atteindre 24 % en dix ans (Lin et al., 2025).

Plusieurs auteurs approfondissent la définition de Flyvbjerg, tels que Pitsis et al. (2018), qui ajoutent que ce n’est pas juste le coût qui transforme un projet en mégaprojet, mais surtout toute la densité d’enjeux qui en découle. Ils soulignent par là que les mégaprojets se situent à

l'intersection de problématiques de financement, de gouvernance, d'enjeux politiques, d'organisation interne, de risques environnementaux et de mobilisations sociales, ce qui leur confère une zone d'influence drastiquement supérieure à celle de projets plus classiques. Söderlund et al. (2017) insistent sur la nature transformationnelle des mégaprojets, car ce sont des entreprises qui reconfigurent l'environnement dans lequel elles s'implantent. Ces modifications s'étalent sur le long terme afin de redéfinir durablement le territoire et la société environnante.

Parallèlement, la littérature met en évidence un paradoxe. Flyvbjerg et al. (2003) abordent l'angle politique des mégaprojets. Ces entreprises ont parfois tendance à être des objets politiques puissants dans leur symbolique, plutôt que dans leur efficacité ou leur utilité concrète pour la société. Le but pour les politiciens sera de satisfaire des enjeux de rayonnement national, voire mondial, à l'aide de projets toujours plus massifs et coûteux, sans pour autant avoir un impact social si tangible au sein de la communauté en contact direct avec le produit. Denicol et al. (2020) vont par ailleurs souligner le fort taux d'échecs des mégaprojets. Ces échecs ne signifient pas forcément que le projet n'arrive pas à terme, mais plutôt que l'on va fréquemment devoir dévier de la trajectoire initialement planifiée à cause des enjeux rencontrés en cours de route, ce qui va progressivement impacter le résultat final ainsi qu'entraîner des dépassements de coûts et de temps.

Enfin, Flyvbjerg (2014) présente aussi sa théorie des « 4 sublimes » — technologique, politique, économique, esthétique —, qui sont les moteurs justifiant l'attrait parfois irrationnel que suscitent les mégaprojets. Ces moteurs sont au cœur de la « méga-projectisation » moderne : ils expliquent pourquoi des coalitions de parties prenantes se forment pour promouvoir des projets parfois totalement déconnectés des réalités économiques et sociales qui les entourent. Sankaran et al. (2020) suggèrent d'y ajouter un « sustainability sublime », qui permettrait de mettre les objectifs des mégaprojets au service de l'ONU au travers des « Sustainable Development Goals » (SDGs). Cela explique comment les mégaprojets deviennent des instruments justifiant leur existence par le fait qu'ils satisfont les demandes d'une organisation mondiale. On peut aussi comprendre comment des projets si gros obtiennent une adhésion si large malgré les coûts ou l'incertitude : ils sont présentés comme des solutions aux problèmes majeurs de notre époque

(principalement autour de l'environnement). Les auteurs suggèrent ainsi que l'acceptabilité et la pertinence du projet sont renforcées par cette sublime qui aligne les intérêts techniques sur les attentes sociales globales. Ces dernières étant directement mises en avant par la plus grosse organisation internationale qu'est l'ONU, le projet gagne directement en crédibilité. Cette dimension de légitimation symbolique sera d'ailleurs au cœur des enjeux d'acceptabilité sociale et de gouvernance que nous traiterons plus tard.

Après avoir défini ce que sont les mégaprojets et leur portée, il convient d'en préciser les caractéristiques spécifiques. On met l'accent sur la dimension organisationnelle, la complexité ainsi que le caractère multidimensionnel de ces projets.

2.1.2 Caractéristiques spécifiques

Les mégaprojets, se voulant innovants, ne respectent pas les mêmes approches que l'innovation technologique traditionnelle. Cette dernière se concentre sur un développement progressif, exploratoire et itératif de produits ou de solutions, alors que les mégaprojets, d'après Lin et al. (2025), reposent sur une logique ciblée appliquée à des systèmes complexes. On cherche ici à atteindre des objectifs définis en termes de performance et d'efficacité.

Sur le plan organisationnel, les mégaprojets prennent une forme de dispositif très hybride et hétérogène dans leur dynamique de progression (Lin et al., 2025). Cette configuration rend leurs mécanismes internes particulièrement instables : les parties prenantes vont probablement évoluer en cours de route, les technologies changent, tout comme les cadres réglementaires et sociaux. Ce sont donc de longs projets, opérant sur plusieurs années, voire des décennies, impliquant de la complexité à plusieurs niveaux, et se déployant dans un contexte en mutation permanente.

Certains chercheurs tels que Ma et al. (2021) ont démontré, grâce à une étude réalisée en Chine, que les entreprises qui mettent en place des démarches de responsabilités sociales (Megaproject Social Responsibility - MSR) peuvent améliorer la performance des organisations gravitant autour du mégaprojet (ONG, communautés locales, etc.). Cela permet aux mégaprojets d'agir comme catalyseurs de transformation interorganisationnelle lorsqu'ils intègrent des logiques de

responsabilités sociales. Cependant, il est important de noter que cette capacité transformatrice est réalisable uniquement si les acteurs porteurs font le choix explicite de faire de ces enjeux sociaux et environnementaux un pilier majeur du projet, plutôt qu'un simple axe secondaire à développer dans les phases ultérieures.

Enfin, plusieurs auteurs mettent en lumière l'aspect multidimensionnel que prend un mégaprojet (Söderlund et al., 2017, citant Zhai et al., 2009). Ces entreprises impliquent trop de facteurs instables ou vivants pour se permettre de les voir comme des objets fixes que l'on peut définir facilement et concrètement. On va prendre en compte ici des dimensions techniques, politiques, sociales et environnementales qu'il faut savoir gérer simultanément. Le terme « complexité extrême », employé par les chercheurs, justifie le besoin de sortir des approches traditionnelles lorsque l'on souhaite faire en sorte qu'un tel projet à une si grande échelle puisse atteindre ses objectifs ou du moins une partie. Cela fait le lien avec la partie suivante qui traite des défis de gestion qu'impliquent de tels projets.

Ces caractéristiques particulières se traduisent directement par des défis de gestion. La littérature insiste notamment sur les dépassements de coûts et de délais, les tensions entre promesses et actions, ainsi que sur la nécessité d'une gouvernance attentive aux enjeux sociaux et environnementaux.

2.1.3 Défis de gestion

Flyvbjerg (2014) présente la « loi de fer des mégaprojets », qui explique que la quasi-totalité des mégaprojets modernes connaît des dépassements de délais et de coûts systématiques. Ces dérives ne sont cependant pas accidentelles. Elles découlent de la taille et de la complexité des projets, qui présentent une structure organisationnelle trop dense pour qu'il soit possible de la planifier parfaitement en détail et d'avoir une vision exacte du développement à long terme. Ces dérives gestionnaires ne vont pas seulement révéler un problème d'efficacité, mais elles peuvent aussi être un facteur de désaffection sociale du projet : des promesses non tenues au niveau des emplois, de la croissance ou de la durabilité peuvent grandement entacher la confiance des parties prenantes envers le mégaprojet.

Dans cette perspective, Raufflet (2014) fait le lien entre les promesses fortes faites par l'entreprise sur différents sujets (développement durable, création d'emplois, etc.) et l'approche parfois controversée adoptée par certains porteurs de mégaprojets. En effet, ils ne choisissent pas toujours d'avoir une gouvernance qui avance main dans la main avec les communautés locales dans un cadre clair et transparent. Un tel choix peut donc avoir un impact conséquent sur la crédibilité du projet qui se veut très influent dans la région.

Par la suite, Flyvbjerg (2014) présente aussi le concept de « break-fix model » : une méthode de gestion des mégaprojets basée sur un lancement rapide du projet autour d'hypothèses très optimistes, ce qui est souvent suivi de manœuvres adaptatives coûteuses lors de l'exécution. Ce type de pilotage contribue directement aux dépassements de coûts et de délais et renforce l'impression d'un projet mal maîtrisé, que l'on doit constamment ajuster au lieu de se baser sur une planification réaliste. Il souligne également à quel point un mégaprojet représente un enjeu politique et économique majeur. Enfin, il faut aussi comprendre que le degré de réussite du projet n'aura donc pas seulement un impact sur la notoriété et la crédibilité de l'entreprise, mais aussi sur toute la région d'accueil, voire le pays entier.

Pitsis et al. (2018) nous permettent de rebondir sur l'argument de Lin et al. (2025) expliqué dans la partie précédente. En effet, les parties prenantes vont certes évoluer, mais cela ne veut pas dire qu'elles doivent être négligées pour autant. La performance d'un mégaprojet est directement liée à la qualité de l'engagement de ses parties prenantes. Cela implique donc la mise en place d'un dialogue structuré et continu qui permettra de développer un apprentissage organisationnel grâce à l'intégration des retours des parties prenantes dans les prises de décision. Les mêmes auteurs enchaînent ensuite sur la notion de temporalité très particulière des mégaprojets. En effet, le manque de vision à long terme de la part de la gouvernance peut générer de sérieux problèmes vis-à-vis de l'impact social ou environnemental du projet. Ces conséquences doivent donc être considérées comme des impératifs fondamentaux qu'il faut intégrer à la planification ainsi que d'autres aspects nécessaires tels que les outils d'évaluation de la qualité du projet. On cherche ici à développer un ancrage plus inclusif et global du projet dans son environnement afin de garantir un succès durable.

Enfin, Merrow (2011), cité par Söderlund et al. (2017), dresse un constat sévère des conséquences potentielles que peut avoir un mégaprojet dans le cas où la gouvernance n'a pas bien géré tous les facteurs impliqués. Si le mégaprojet échoue, l'échec ne sera pas seulement financier, mais aussi social, environnemental et territorial. Pour éviter ces échecs systémiques, il faut, dès le départ, développer une certaine qualité de pilotage globale prenant en compte tous les enjeux sociaux, environnementaux et politiques en plus des livrables techniques qui sont parfois trop mis sur un piédestal.

Au-delà de leur taille et de leur complexité, de nombreux mégaprojets se présentent aujourd'hui comme des vecteurs d'innovation. La section suivante s'intéresse donc aux dynamiques d'innovation propres à ces projets, ainsi qu'aux enjeux soulevés par l'instrumentalisation de la transition énergétique.

2.2 L'innovation dans les mégaprojets

La prochaine sous-section explore la manière dont l'innovation se déploie à l'intérieur des mégaprojets, en mettant l'accent sur les écosystèmes d'acteurs, la circulation des connaissances et le rôle de certains acteurs clés.

2.2.1 Les dynamiques d'innovation dans les mégaprojets

L'étude de Jin et al. (2022) met en avant l'importance de développer une structure solide d'acteurs dans ce genre de projet afin de pouvoir mettre en place un écosystème innovant. Les auteurs soulignent qu'un mégaprojet ne peut être innovant s'il se limite à une logique interne : il doit s'appuyer sur un ensemble d'acteurs capables d'échanger leurs expertises afin de créer un cadre de travail favorisant le développement de nouvelles idées. En résumé, l'innovation n'est pas qu'un enjeu technique, mais elle dépend aussi de la structure organisationnelle du projet.

Les chercheurs insistent également sur la place importante que prennent les connaissances dans ces dynamiques. Le savoir est considéré comme la base même de l'innovation, et c'est une variable qui influence directement la qualité du produit. Cependant, pour assurer au mieux une

exploitation optimale des connaissances, il est nécessaire que cette ressource soit bien encadrée et organisée. En effet, c'est là un des paradoxes des mégaprojets : le réservoir des savoirs est particulièrement large, ce qui nourrit la création, mais qui complexifie aussi la coordination entre les acteurs.

Enfin, les auteurs évoquent également la possibilité d'une co-crédation qui ne serait pas toujours intentionnelle. Dans cet article, on prend l'exemple d'une co-crédation naissant d'interactions indirectes gérées par des situations similaires vécues et traitées par d'autres acteurs à l'intérieur de l'écosystème.

Sergeeva et Zanello (2018) introduisent ensuite un type d'acteurs spécifiques qui sont les « champions de l'innovation ». Ces acteurs ont tous des visions et approches différentes de leur rôle, mais ils travaillent tous dans le but de développer et d'institutionnaliser l'innovation au sein des mégaprojets. Ce ne sont pas nécessairement des acteurs avec un très haut grade hiérarchique, mais ils trouvent leur pouvoir d'influence dans la narration de leur vision et de leur force relationnelle afin d'aider à façonner une stratégie nouvelle pour l'entreprise. C'est un cas de plus en plus fréquent au sein des mégaprojets britanniques de mettre en place des équipes de « champions » dont le travail est entièrement dédié au développement de l'innovation. Cette nouvelle pratique organisationnelle est très spécifique aux mégaprojets, et le fait d'intégrer ces champions au cycle de vie du projet permet d'assurer une continuité et une cohérence dans les innovations développées.

De leur côté, Worsnop et al. (2016) observent que l'on met souvent en avant les innovations majeures ou disruptives, mais on regarde beaucoup moins les changements à des niveaux moindres. Ces nouveaux détails, intégrés dans les opérations quotidiennes, permettent de générer un gain d'efficacité progressif, concret et durable. Cela permet de solidifier les méthodes de travail et la structure si dense qu'un mégaprojet implique. Autrement dit, leur étude met en lumière que la réussite d'une démarche d'innovation repose souvent sur de petites avancées continues qui favorisent la cohérence et la stabilité du projet dans le temps.

Toujours selon Worsnop et al. (2016), l'innovation ouverte et fermée sont, d'habitude, des méthodes distinctes et les dirigeants d'entreprise priorisent souvent l'une de ces deux méthodes afin de définir la méthode d'approche de leur organisation. Ici, les auteurs présentent l'idée qu'il serait plus intéressant d'articuler stratégiquement ces deux approches en fonction des besoins et des ressources du projet. Cette hybridation doit se faire autour d'espaces de communication et d'échanges aux règles claires afin de favoriser le développement d'une innovation plus globale. C'est une méthode particulièrement pertinente dans la gestion de mégaprojets comprenant une diversité d'acteurs très dense, car elle permet d'assurer une structure à la fois souple et fiable, tout en renforçant la collaboration entre les parties prenantes.

Flyvbjerg (2014) fait, pour sa part, le constat que les mégaprojets les plus séduisants « sur le papier » seront toujours priorisés à ceux qui sont plus rationnels. L'innovation devient alors un leurre stratégique pour justifier un projet, obtenir des financements et séduire les instances politiques. Ces projets ne seront pourtant pas les plus maîtrisés sur les plans techniques et c'est leur force de persuasion qui peut fortement augmenter la vulnérabilité du projet. Cela pourrait se traduire par une mauvaise gestion des risques, une gestion de la gouvernance (trop) peu rigoureuse et une trajectoire de projet en désaccord avec le territoire et les parties prenantes. Ce biais de sélection, que Flyvbjerg nomme le « survival of the unfittest », illustre comment la recherche d'innovation et de prestige peut parfois prendre le pas sur la solidité technique ou la réelle pertinence territoriale du projet.

Les mégaprojets s'inscrivant dans la transition énergétique combinent à la fois innovation et justice territoriale. La littérature met alors en évidence un paradoxe : les projets présentés comme « verts » peuvent créer une nouvelle forme de vulnérabilité pour certains territoires ou populations.

2.2.2 Le paradoxe de la transition énergétique « verte »

La littérature sur la transition énergétique montre que les grands projets présentés comme « verts » peuvent être à l'origine de nouveaux types de conflits entre les échelles globale et locale. D'un côté, ces projets sont justifiés par l'urgence climatique et la nécessité de sortir des énergies

fossiles alors que de l'autre, ils imposent souvent des nuisances importantes à certaines populations : perte de milieux humides, impacts paysagers, bruits, risques pour la faune/flore, etc. Les communautés locales se retrouvent obligées d'accepter des sacrifices locaux au nom d'un bénéfice principalement formulé à l'échelle planétaire.

Dans ce contexte, plusieurs auteurs parlent de « green sacrifice zones » pour désigner les lieux où se concentrent les effets négatifs de la transition énergétique. Zografos et Robbins (2020) montrent que ces projets, s'inscrivant dans des objectifs écologiques globaux, ont un impact de pression négative sur le territoire d'accueil et ses communautés, de par les infrastructures mises en place pour l'extraction et la production. C'est de cette manière que de nouvelles formes de mise à l'écart territoriale vont être générées, les espaces étant redéfinis pour satisfaire les besoins de l'industrie (mines, parcs éoliens, etc.). Greiner et al. (2023), de leur côté, insistent sur la nécessité de développer des règles et un système prenant en compte les communautés accueillant les infrastructures de ces énergies dites « propres ».

Cette logique rejoint la critique du « green/climate colonialism ». Zografos et Robbins (2020) définissent cette expression comme une dynamique de réponse commune aux enjeux climatiques qui renforce des rapports de domination déjà existants. Il peut s'agir, par exemple, d'une intensification de l'exploitation de ressources situées dans des territoires moins puissants politiquement ou économiquement, au nom de projets bas-carbone. De même, Dunlap et Laratte (2022) rappellent qu'il ne suffit pas de remplacer une industrie fossile néfaste par une industrie renouvelable qui reproduirait les mêmes méthodes d'exploitation du territoire, et donc les mêmes dangers. Ils estiment qu'une transition juste suppose qu'il faut tenir compte des chaînes d'approvisionnement et des effets sociaux et environnementaux de ces nouveaux projets sur les territoires d'accueil.

Dunlap (2023) montre que certains projets d'énergies renouvelables, comme l'éolien, le solaire et l'hydroélectricité, peuvent s'inscrire dans la continuité de rapports de domination déjà en place, notamment lorsqu'ils sont développés dans des territoires politiquement sensibles. Dans ces situations, les infrastructures « vertes » ne changent pas nécessairement ces rapports de

pouvoir. L'enjeu dépasse alors la dimension technique des projets, pour toucher à des questions de justice, de souveraineté et de reconnaissance politique.

Scott et Smith (2017) proposent la notion de « green energy enthusiasm » pour faire référence à des situations où la volonté politique d'afficher des progrès rapides en matière climatique devient un argument pour accélérer ou assouplir les procédures habituelles. Cette dynamique peut se traduire, par exemple, par des calendriers aménagés ou des mécanismes de participation limités, sous prétexte d'urgence climatique. Dans ce type de configuration, le narratif écologique porté par les instances politiques reste convaincant à l'échelle globale, mais rencontre une forte résistance de la part des communautés locales, qui ressentent une perte du contrôle de leur milieu de vie.

Enfin, Devine-Wright et Batel (2017) mettent en avant le rôle décisif des liens affectifs et symboliques au territoire dans la manière dont les populations réagissent à l'arrivée de mégaprojets énergétiques. Les habitants ayant un fort attachement à leur lieu de vie ont plus tendance à s'opposer à un projet qu'ils jugent incompatible avec ledit lieu. Cette perspective permet de comprendre les tensions que peuvent ressentir certains citoyens : ils peuvent se reconnaître dans les objectifs globaux de lutte contre le changement climatique, sans pour autant accepter qu'un projet vienne potentiellement impacter leur territoire. Le décalage entre la justification globale de la transition énergétique et l'impact sur les territoires locaux représente parfaitement le paradoxe de la transition énergétique industrielle.

Les tensions entourant les mégaprojets innovants et la transition énergétique « verte » renvoient directement à la question de l'acceptabilité sociale. La section suivante nous permet donc de mieux comprendre ce concept, ses fondements théoriques et ses conditions de légitimation.

2.3 L'acceptabilité sociale

La prochaine sous-partie clarifie d'abord le sens donné au terme d'acceptabilité sociale, en le distinguant de l'acceptation sociale, et en le reliant aux approches de gestion des parties prenantes.

2.3.1 Définition et fondements conceptuels

Le concept d'acceptabilité sociale demeure encore flou et instable, de par le fait qu'il est fréquemment détourné selon les angles d'approche des chercheurs qui l'étudient. Beaucoup s'accordent toutefois à le considérer comme un concept émergent, fortement contextuel et difficile à circonscrire. C'est par exemple le cas de Raufflet (2014), qui insiste sur le fait qu'elle est liée à la manière dont le groupe étudié perçoit un projet à un moment précis. Dans cette perspective, Raufflet (2014) propose de penser l'acceptabilité sociale à partir du regard des parties prenantes locales sur un projet. Il ne s'agit pas seulement de savoir si un projet respecte la loi, mais de comprendre s'il est perçu comme légitime socialement. Un projet peut donc être légal, mais rester contesté parce qu'il ne correspond pas aux valeurs et aux attentes des communautés concernées.

Il est aussi important de distinguer l'acceptabilité sociale et l'acceptation sociale. C'est une nuance importante à faire lorsque l'on veut bien définir le terme d'acceptabilité sociale. D'après Batellier (2016), ce dernier renvoie donc à l'implication d'enjeux tels que des garanties, des concessions, ou encore une participation. On suit donc une logique dynamique de co-construction entre la gouvernance du projet et les parties prenantes. De son côté, l'acceptation sociale se reflète plutôt dans un manque de contestation, qui peut parfois s'expliquer par un sentiment d'impuissance ou d'indifférence, plutôt que par une réelle adhésion au projet.

On peut aussi faire le lien avec la position de Baba et Mailhot (2016) sur la controverse. Les auteurs insistent sur le fait que l'acceptabilité sociale se forge principalement dans l'interaction, souvent conflictuelle, des acteurs porteurs du projet avec les parties prenantes. Cette acceptabilité se construit donc dans l'échange et la confrontation de différents points de vue avec des objectifs souvent divergents (environnement, éthique, économique, politique, etc.). Autrement dit, elle apparaît comme le résultat d'un processus relationnel, plutôt que comme un simple état stable.

Sur le plan théorique, Raufflet (2014) et Raufflet et al. (2013) rattachent l'acceptabilité sociale à deux grands ancrages en science de gestion : la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la gestion des parties prenantes. D'un côté, la RSE met l'accent sur l'intégration volontaire par les

entreprises des préoccupations sociales, environnementales et économiques qui découlent de leurs activités. Cette démarche cherche à démontrer un certain niveau d'éthique en faisant preuve de proactivité et d'écoute. Cependant, elle peut parfois basculer et devenir un simple instrument stratégique qui permet aux acteurs porteurs d'entretenir une bonne image aux yeux du public. De l'autre côté, la gestion des parties prenantes se définit par la façon dont l'entreprise construit sa légitimité et sa crédibilité en faisant preuve de reconnaissance et d'intégration envers les acteurs concernés de près ou de loin par le projet. Le but ici est d'inclure les parties prenantes dans les processus décisionnels du projet, ce qui implique une gouvernance plus ouverte, plus de transparence et une gestion adaptative en fonction des retours de ces acteurs.

Enfin, Brunet et al. (2025) proposent une formulation qui tente d'intégrer tous ces angles d'approche, en voyant l'acceptabilité sociale comme un concept subjectif avec une importante dimension perpétuelle. Ce n'est pas un accord concret, écrit et pareil pour tous, mais plutôt une vision travaillée autour des attentes sociales et culturelles de chaque membre de la communauté.

Maintenant que le concept est posé, nous allons pouvoir passer à la détermination des dimensions qui le composent et des conditions qui permettent une bonne légitimation du projet. Cette sous-partie reprend ainsi les différentes formes de légitimité, de crédibilité et de confiance, ainsi que les dispositifs permettant de les soutenir ou, au contraire, de les fragiliser.

2.3.2 Dimensions constitutives et conditions pour légitimer

Brunet et al. (2025) mettent en avant l'idée qu'il existe une relation étroite entre la façon dont un projet est gouverné et la manière dont il est perçu par les communautés du point de vue de son acceptabilité sociale. Cela permet d'introduire le concept de gouvernance et son importance dans la gestion de l'acceptabilité sociale des grands projets. En effet, la gouvernance et l'acceptabilité sociale sont initialement des notions séparées. Cependant, les observations récentes permettent d'émettre des liens de corrélation entre les deux. Ces concepts doivent être pensés ensemble pour assurer une structure solide dans la mise en place d'un mégaprojet et pour éviter une fracture irréversible entre les acteurs porteurs du projet et les communautés impactées par ce dernier.

Baba et Brunet (2024) proposent ensuite une définition de la légitimité d'un projet centrée sur la perception générale qu'il est approprié, au regard de multiples facteurs. Les auteurs nous donnent ici une définition concrète de la légitimation d'un projet. On ne vient donc pas se reposer sur des critères techniques, mais plutôt sur l'harmonisation entre les enjeux du projet et les valeurs du territoire ou de la communauté chez qui il s'installe. La légitimité est donc une forme d'expression du ressenti des parties prenantes locales quant à la gestion du projet.

Thomson et Boutilier (2011) présentent une modélisation hiérarchique de l'acceptabilité sociale (social license to operate en anglais - SLO) autour de quatre facteurs interdépendants qui évaluent le degré d'acceptabilité sociale accordé à un projet :

- Légitimité économique : cela renvoie au fait que des parties prenantes perçoivent un avantage/bénéfice concret à la réalisation du projet.
- Légitimité socio-politique : dans cette dimension, on évalue si le projet est juste et adapté aux valeurs locales, et s'il contribue à la vision collective que la communauté a du bien commun. Pour réussir dans ce facteur, il faut donc que l'entreprise aligne ses pratiques avec les normes sociales, environnementales et culturelles des communautés environnantes.
- Confiance interactionnelle : ce facteur se construit autour du dialogue et des interactions quotidiennes que vont avoir les acteurs porteurs du projet avec les communautés locales. Cela sera réussi dans le cas où les engagements sont respectés et où la qualité relationnelle entraînera une confiance bidirectionnelle.
- Confiance institutionnalisée : cela désigne une relation consolidée entre les représentants de l'entreprise et ceux des communautés locales. L'objectif ici est de mettre en place un ancrage stable et co-construit, s'approchant même d'une gouvernance participative.

De ce modèle découle celui de Raufflet (2014), dans un format plus synthétique, présentant trois piliers interreliés de l'acceptabilité sociale. Un tel modèle permet d'opérationnaliser l'analyse de l'acceptabilité sociale autour d'indicateurs et de mesures créés pour chaque pilier :

- Légitimité sociale : ce pilier repose sur la capacité que va avoir l'entreprise à respecter les normes locales et à communiquer les informations à la communauté.

- Crédibilité : cet aspect peut se consulter autour de la définition d'un cadre clair des rôles et des responsabilités de chacun afin d'assurer le respect des engagements pris par l'entreprise.
- Confiance : ce dernier pilier se construit dans la durée et est moins tangible que les deux autres. En effet, il ne va pas se construire autour d'accords et de négociations manuscrites, mais il va se refléter dans le comportement quotidien qu'auront les acteurs porteurs du projet envers la communauté locale.

À partir de ces dimensions constitutives, nous devons ensuite observer quelles sont les conditions qui permettent à un projet de mobiliser, de maintenir ou de perdre sa légitimité aux yeux des communautés concernées.

Le premier levier se concentre sur la capacité d'un projet à générer des bénéfices concrets pour ses parties prenantes. Les attentes vont bien au-delà de la création d'emplois (Raufflet, 2014; Delannon et al., 2011; Lauzon, 2011) : on observe le développement de tout un écosystème autour de la chaîne de valeur et de la communauté d'accueil. Plus le projet est grand, plus son impact sur la communauté locale est conséquent, et plus les attentes deviennent importantes.

En second lieu, comme expliqué plus tôt avec Thomson et Boutilier (2011) et Raufflet (2014), la notion de crédibilité occupe une place importante aux yeux des parties prenantes. Cette notion repose en grande partie sur la capacité à tenir des engagements pris, d'où l'intérêt d'apporter une grande importance à l'intégration de mécanismes contractuels dans le processus du projet. Des accords écrits permettent de gérer les attentes et de mieux encadrer la cohabitation sur le long terme.

Dans des projets à fort impact, la simple consultation des parties prenantes ne suffit pas. Un troisième levier se trouve donc dans l'intégration de dispositifs plus ouverts et inclusifs, qui développent la capacité de l'entreprise à accueillir un maximum de points de vue citoyens différents, favorisant l'apprentissage collectif. L'entreprise se doit de s'ouvrir à la vision de ses parties prenantes, surtout en cas de controverse, afin de réajuster son approche pour s'améliorer. Cela renvoie à la position de Baba et Mailhot (2016) sur la controverse, expliquant qu'il est

nécessaire pour les acteurs de trouver des formes d'accord pour se coordonner malgré leurs intérêts divergents.

On peut aussi prendre l'exemple de Batellier et Sauvé (2011), qui ont analysé la mobilisation contre l'implantation de l'industrie du gaz de schiste au Québec en 2010. Les auteurs soulignent à quel point le contournement démocratique emprunté par les acteurs porteurs a déclenché une réaction et une résistance massives de la part des citoyens. C'est exactement le genre de situation à avoir en tête pour éviter de reproduire les mêmes erreurs lorsque l'on veut lancer un projet qui aspire à être acceptable socialement.

La dernière condition traite de la cohérence entre les discours de l'entreprise et les pratiques concrètes mises en place. C'est un enjeu qui ressort fréquemment dans les mégaprojets à gros impacts sociaux, comme celui d'Hydro-Québec analysé par Baba et Raufflet (2015). Dans ce cas, des accords ont été mis en place après une première phase du projet très rejetée. Cependant, la Nation Crie (communauté autochtone) n'a pas ressenti une exécution en accord avec cette entente, ce qui a de nouveau limité l'acceptabilité sociale du projet. Baba et Dahan (2023) rebondissent sur ce point en expliquant comment les parties prenantes évaluent la légitimité d'un projet    partir de la comparaison entre ce qui a été annoncé et ce qui a réellement été fait, à l'aide d'un cadre intégratif qui permet de valider ou non la légitimité du discours et de l'action des acteurs. Ce type d'outil permet aux parties prenantes de prendre du recul sur l'exécution d'un projet, afin de déterminer rationnellement sa légitimité.

Enfin, Baba et Brunet (2024) rappellent que la légitimité d'un projet et celle de l'organisation qui le porte ne sont pas nécessairement accordées. C'est une distinction très intéressante pour comprendre les enjeux de légitimité que peut rencontrer un projet dans le contexte actuel. En effet, il faut désormais évaluer séparément la légitimité du projet et celle de l'organisation qui le porte. Ce sont deux dimensions distinctes, et cela pourrait être préjudiciable si l'on venait à considérer qu'elles sont en fait communes. Un projet peut souffrir d'un manque de légitimité sur le terrain exploité, même si l'entreprise qui le porte a une bonne image générale. La confiance accordée à une entreprise à l'échelle globale ne garantit pas qu'elle sera automatiquement

transposée à un projet précis, installé dans une zone particulière et au sein d'une communauté spécifique.

Nous allons maintenant passer aux enjeux contemporains, marqués par l'instrumentalisation de l'acceptabilité sociale, la montée des mobilisations citoyennes et les décalages entre temporalité politique et débat public.

2.3.3 Enjeux contemporains

De nos jours, l'acceptabilité sociale a largement dépassé le statut de simple « feu vert » donné par les communautés locales. Elle a désormais des caractéristiques stratégiques et politiques nécessaires aux entreprises qui veulent développer un projet avec un fort impact social. C'est à ce moment-là que les logiques économiques, institutionnelles et culturelles se confrontent car elles restent difficiles à manœuvrer toutes ensemble.

Plusieurs auteurs, dont Gendron (2014), soulignent l'utilisation très stratégique, voire manipulatrice, de la notion d'acceptabilité sociale par les acteurs porteurs de projets. L'acceptabilité sociale est alors utilisée comme une démarche de façade, en mettant en place des dispositifs de communication et d'échange, sans pour autant les prendre réellement en compte dans la gestion de la trajectoire du projet. Les communautés disposent alors de très peu d'influence au sein de la gouvernance du projet, ce qui peut fortement alimenter les contestations et affaiblir la confiance des citoyens.

Face à cette instrumentalisation, les communautés locales ont parfois recours à la création de collectifs et d'organisations autonomes, leur permettant de tenter d'influencer les prises de décision d'un projet. Batellier et Sauvé (2011), sur le sujet du gaz de schiste au Québec, montrent que ces mobilisations se heurtent à une asymétrie de moyens lorsqu'elles font face à des promoteurs soutenus par de puissants acteurs économiques et politiques. Malgré ces déséquilibres, le pouvoir citoyen pèse de plus en plus dans les débats autour des projets touchant au bien commun, notamment grâce à la visibilité offerte par les réseaux sociaux et aux capacités de mise en réseau des mouvements locaux.

L'analyse de Ferrant (2024) met en évidence un décalage entre la temporalité politique du projet et celle du débat public. Ce type de décalage apparaît fréquemment dans la gestion de projets, marquée par de forts enjeux politiques et sociaux. Le choix de privilégier la rapidité facilite la mise en place et l'exécution du projet, mais réduit en même temps l'espace disponible pour un véritable échange avec les parties prenantes locales. Celles-ci en viennent souvent à contester les méthodes de gestion plutôt que les objectifs poursuivis par le projet. Là où un accord pourrait se construire sur le but concret du projet, la volonté d'accélérer au maximum les processus décisionnels finit par écarter cette possibilité.

De son côté, Gendron (2014) définit l'acceptabilité sociale comme une dynamique sociale qui n'est pas nécessairement dépendante de simples dispositifs de consultation. La société civile présente désormais des attentes de co-construction concrètes et souhaite occuper une place active dans les espaces où se prennent les décisions relatives aux projets. Les formes contemporaines de légitimité perçues par les citoyens ne reposent donc plus uniquement sur la consultation, mais sur la capacité des communautés locales à intervenir lorsqu'un projet touche au bien commun.

Enfin, Ferrant (2024) aborde le cas de Northvolt en présentant une situation où le récit « vert » et les impératifs politiques ont été priorités face à la mise en place d'un débat public. L'acceptabilité sociale n'a ici pas pu être développée correctement car les acteurs porteurs n'ont pas respecté les conditions dont elle dépend.

Ces enjeux amènent à porter une attention particulière à la justice procédurale, notamment dans les domaines des projets énergétiques. La sous-partie qui suit nous permet de mieux définir ce concept et de comprendre comment les décisions prises deviennent un élément central de l'acceptabilité sociale.

2.3.4 Justice procédurale des projets énergétiques

Les recherches de Thibaut et Walker (1975), reprises par Colquitt (2012), définissent la justice procédurale comme « la perception d'équité des procédures (règles, voix, absence de biais),

distincte de l'équité des résultats ». Le but est de permettre aux acteurs concernés de pouvoir exprimer leur point de vue afin d'avoir une influence sur les décisions prises. Cette justice se base également sur le respect d'un certain nombre de règles (principes éthiques, absence de biais, cohérence, etc.) (Leventhal, 1980; Colquitt, 2012).

Skinner-Thompson (2022) insiste également sur l'importance du contexte dans la sollicitation de la participation. L'idée centrale est que la manière dont on organise la consultation permet de réduire l'écart entre justice procédurale et justice substantielle, à condition que la voix des communautés ait un véritable poids. La perception de justice se voit donc renforcée lorsque les processus sont bien développés, ce qui permet de rendre plus acceptables les décisions aux yeux des communautés concernées.

Schulz et al. (2025) développent de leur côté la définition de la justice procédurale, en y ajoutant surtout le fait que cette dernière repose sur la manière dont les communautés du milieu d'accueil sont engagées. Les auteurs considèrent qu'il faut inclure les communautés locales et en faire de véritables partenaires à chaque niveau de décision, pas simplement écouter leurs avis, ce qui en fait un préalable à la justice distributive. Leur vision rejoint donc les enjeux d'acceptabilité sociale des grands projets qui voient leur perception de justice fragilisée par un manque réel de participation.

Les travaux de Romero-Lankao et al. (2023), rassemblant les recherches de plusieurs auteurs, proposent trois dimensions pour penser une transition énergétique juste : la justice distributive, la justice procédurale et la justice de reconnaissance. Pour faire simple, la première renvoie à la répartition des bénéfices et des charges des grands projets énergétiques entre les différentes populations, tandis que la justice procédurale concerne plutôt la forme, comme expliqué précédemment, autour de lois, politiques et procédures équitables et inclusives. Enfin, la justice de reconnaissance met l'accent sur la prise en compte des inégalités historiques et structurelles liées, par exemple, au choix des sites d'implantation.

Les auteurs, en se basant sur de multiples recherches empiriques, montrent également que la justice procédurale, dans les projets énergétiques, repose fortement sur une participation qui

s'inscrit dans la durée et qui ne se limite pas à quelques consultations ponctuelles. Romero-Lankao et al. (2023) ainsi que Segreto et al. (2020) mettent en évidence que lorsque l'engagement des communautés est structuré et soutenu, cela renforce la confiance envers les acteurs porteurs du projet, entraînant ainsi généralement une hausse du niveau d'acceptabilité sociale.

Shejale et al. (2025) proposent de considérer la participation citoyenne comme une voie d'accès à la justice procédurale, plutôt que comme un simple outil destiné à faciliter l'acceptation d'un projet. Le fait de pouvoir concrètement modifier la manière dont les décisions sont prises permettrait également à la participation de favoriser la justice distributive et la reconnaissance. Dans le cas des mégaprojets, l'acceptabilité sur le terrain est directement affectée par un manque d'inclusion dans la participation, car cela signifie automatiquement un manque de justice procédurale.

Enfin, Radtke (2025) ancre définitivement la justice procédurale dans le contexte des transitions énergétiques en la présentant comme un élément clé de la légitimité démocratique. L'auteur met en avant trois dimensions centrales : transparence, inclusivité et équité dans la prise de décision. Ces éléments permettent de développer une grille particulièrement utile pour analyser la manière dont un projet énergétique est conçu, ainsi que sa gouvernance du point de vue de la justice procédurale et de la légitimité.

Enfin, pour relier ces débats au terrain de recherche, il est nécessaire d'analyser les enjeux d'acceptabilité sociale dans le contexte spécifique du Québec. La dernière partie de la revue de littérature traite donc de l'ancrage territorial des projets québécois et des expériences passées qui ont façonné les attentes actuelles des citoyens.

2.4 L'ancrage territorial des projets québécois

La première sous-section aborde le territoire comme un espace d'enjeux sociaux, politiques et symboliques, plutôt qu'un simple support géographique. Elle montre comment les projets

viennent se confronter à des histoires locales, des rapports de force et des visions communautaires variées.

2.4.1 Le territoire comme espace d'enjeux sociaux, politiques et symboliques

On ne peut plus réduire le territoire d'un mégaprojet innovant à une simple donnée géographique. Il est chargé d'histoire, de culture, de communautés locales, de visions d'avenir diverses qui cohabitent et perdurent dans le temps. C'est particulièrement vrai au Québec, où les citoyens se mobilisent de plus en plus face à des projets imposés sans réelle consultation, dans un contexte de grande sensibilité aux enjeux environnementaux et sociaux. Fournis et Fortin (2015) rappellent que ces projets génèrent des rapports de force asymétriques entre intérêts divergents, ancrés dans l'histoire propre du territoire.

Les auteurs apportent également un angle territorial à la définition de l'acceptabilité sociale, en insistant sur l'importance d'intégrer le territoire dans les processus décisionnels. Ils soulignent que cette acceptabilité se construit via des interactions entre acteurs multiples et des arrangements institutionnels cohérents, vu la vision locale du développement. La communication avec les parties prenantes du territoire reste un enjeu majeur dans cette dynamique.

On retrouve ce décalage entre les déclarations des acteurs porteurs et la perception locale dans d'autres mégaprojets québécois, comme l'exploitation du gaz de schiste. Côté (2016), à son tour, présente les échecs de communication gouvernementale comme la source du sentiment de dépossession ressenti par les citoyens, empêchant de construire une confiance autour du projet. Cela illustre concrètement le sentiment d'exclusion de ces acteurs de la gouvernance du projet, qui va jusqu'à une perception de perte de contrôle sur leur propre territoire.

Enfin, Fournis et Fortin (2016) rappellent que ce sont les valeurs, les différentes visions territoriales ainsi que la manière de développer un projet qui se voient confrontés à l'acceptabilité sociale. Afin d'assurer une gestion positive de cet enjeu, il devient primordial d'arriver à articuler les aspects innovants et techniques du mégaprojet avec les attentes concrètes des citoyens locaux. Cela passe donc par le territoire, qui ne devient donc pas une simple case à cocher, mais un véritable pilier constitutif de l'acceptabilité sociale aux yeux de la communauté.

Plusieurs auteurs proposent d'explorer la co-construction comme modèle à adopter pour répondre à ces enjeux territoriaux. Cette sous-partie présente cette approche, ses promesses et ses limites, en la comparant aux pratiques plus classiques de consultation.

2.4.2 La co-construction comme réponse

On a pu voir précédemment à quel point l'approche des promoteurs de mégaprojets quant à l'acceptabilité sociale est souvent très verticale, dans le sens où ça part des acteurs porteurs et ça arrive au niveau des parties prenantes locales une fois que tout a été décidé. On retrouve ainsi une instrumentalisation de la communication qui ne plaît pas aux communautés locales, surtout lorsque le projet a un fort impact territorial. Caron-Malenfant et Conraud (2019) proposent une définition qui sort de ce paradigme traditionnel pour favoriser la co-construction. On ne chercherait donc plus à convaincre, mais à élaborer une stratégie collectivement. Cela permettrait de réfléchir ensemble à des conditions d'intégration territoriale, au lieu de privilégier de simples consultations sans influence sur la prise de décision finale. Ce processus se base sur une reconnaissance mutuelle des connaissances et des enjeux territoriaux parmi les acteurs, ce qui faciliterait grandement l'acceptabilité sociale du projet.

Gendron (2014) nuance cette approche en rappelant qu'il est tout à fait possible d'obtenir l'acceptation sociale d'un projet sans processus formel de co-construction. Cette méthode reste néanmoins une voie particulièrement efficace, mais elle n'est pas la seule option viable.

Simard (2021) présente la co-construction comme un nouvel idéal-type pour la conception, la décision et la mise en œuvre des grands projets. Cette absence de co-définition entre acteurs montre à quel point une démarche de co-construction pourrait se révéler être une alternative intéressante. On ne parle pas ici de co-construction comme simple méthode d'intégration des locaux dans la discussion, mais bien comme une nouvelle norme nécessaire à l'optimisation de la réussite d'un mégaprojet à fort impact social et environnemental.

Enfin, il importe de comprendre comment l'acceptabilité sociale s'est institutionnalisée au Québec, à travers une succession de mégaprojets controversés et des mobilisations citoyennes. Cette sous-partie revient sur cette histoire récente et sur le rôle central joué par des dispositifs comme le BAPE.

2.4.3 L'acceptabilité sociale sur le territoire québécois

L'acceptabilité sociale québécoise a été façonnée par les mégaprojets de ces dernières décennies qui ont permis aux citoyens de développer et de structurer une conscience politique (Batellier et Sauvé, 2011). Les auteurs parlent ici du développement d'une forme de maturité dans la résistance locale face à des projets imposés tels que le gaz de schiste ou le port méthanier à Rabaska. Cette maturité va permettre aux Québécois de dépasser leur fonction de « simple citoyen » pour devenir des acteurs politiques, capables d'intervenir grâce à un héritage de connaissances accumulées projet après projet. Les communautés locales gardent en mémoire les projets passés, ce qui fait que le manque de consultation de la part des acteurs porteurs peut être perçu comme un retour en arrière en termes d'écoute des parties prenantes locales.

Batellier (2016) aime aussi rappeler les mobilisations sociales québécoises des dernières décennies autour des mégaprojets. Ces situations récurrentes vis-à-vis de mégaprojets environnementaux ont presque systématiquement suscité une résistance locale. Ces mobilisations illustrent concrètement le mécontentement des communautés locales qui refusent désormais de cautionner les processus décisionnels top-down, souvent jugés peu inclusifs et transparents dans leur communication. Simard (2021) précise également que les décisions opaques justifiées uniquement sur des bases techniques ou économiques ne sont plus considérées comme tolérables aux yeux des parties prenantes locales.

L'auteur constate également, dans la même recherche, une montée en importance de l'acceptabilité sociale au fil du temps, jusqu'à en faire le critère ultime de décision, institutionnalisé voire même reconnu sur le plan juridique. L'acceptabilité sociale au Québec a donc acquis un statut institutionnel dans l'action publique. Cela se reflète dans l'attachement des citoyens aux actions du BAPE (Bureau d'audiences politiques sur l'environnement), perçues comme une manière de garantir une certaine transparence dans les projets environnementaux.

Audet (2024) souligne également à quel point les Québécois sont attachés au respect des règles et des institutions, de par les habitudes développées par les gros projets publics passés.

Pour finir, Batellier et Sauvé (2011) reprennent en détail le cas du gaz de schiste, où le processus décisionnel avait largement été perçu comme anti-démocratique par la population. Ce mécanisme déjà vécu montre l'importance accordée au respect des processus. Cela illustre à quel point les mécanismes de contrôle, tels que le BAPE, sont devenus une condition majeure d'un ancrage territorial favorable pour un projet voulant s'installer au Québec.

2.5. Synthèse et question de recherche

Cette revue de littérature a permis de montrer que les mégaprojets innovants, particulièrement ceux inscrits dans la transition énergétique, soulèvent des enjeux majeurs d'acceptabilité sociale. La littérature insiste sur le rôle clé de la gouvernance, du pouvoir politique, des enjeux territoriaux et de la justice procédurale pour expliquer comment se construit la légitimation ou la contestation de ce genre de projets. Au Québec, l'histoire des mégaprojets énergétiques et le rôle du BAPE ont développé des attentes fortes de co-construction et de transparence, souvent mises à l'épreuve par des logiques politiques.

Ces apports théoriques servent de base à l'étude empirique sur le cas de Northvolt Six, qui illustre parfaitement ces tensions entre innovation globale, ancrage territorial et acceptabilité sociale.

La question de recherche qui guide cette étude est donc la suivante :

« Comment les modes de gouvernance dans la gestion d'un mégaprojet innovant à fort ancrage territorial affectent-ils l'acceptabilité sociale du projet ? Le cas de Northvolt Six. »

III. Méthodologie

3.1 Introduction

3.1.1 Stratégie d'approche

Ce mémoire s'inscrit dans la recherche financée par une subvention du développement Savoir, Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), intitulée « Gouvernance et acceptabilité sociale des grands projets publics », et dirigée par Maude Brunet, Nathalie Drouin et Sofiane Baba (numéro de subvention 430-2023-00586). Ce cadre permet de bénéficier de l'expertise collective d'une équipe de professionnels et de renvoyer systématiquement les données aux analyses plus larges du projet.

Le projet est approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Chaque participant a reçu une fiche d'information et a signé une entente dans le cadre des entretiens expliqués ultérieurement. La participation de chaque individu a été faite de manière volontaire, sans rémunération. Nous avons aussi développé une anonymisation systématique avec des codes (ex. : C1/N2/M1, etc.), et les enregistrements sont accessibles uniquement à l'équipe.

Dans cette partie, je vais vous exposer la méthodologie adaptée pour répondre à la question : « Comment les modes de gouvernance dans la gestion d'un mégaprojet innovant à fort ancrage territorial affectent-ils l'acceptabilité sociale du projet ? Le cas de Northvolt Six. »

Cette étude adopte une approche qualitative (Yin, 2009), basée sur l'analyse en profondeur d'un cas unique, le projet Northvolt Six. Ce choix se justifie par le caractère exploratoire de la question de recherche : il s'agit de déterminer les interrelations entre gouvernance, engagement des parties prenantes et trajectoire d'acceptabilité sociale dans un contexte territorial spécifique. L'enquête est guidée par une logique abductive (Sætre et Van de Ven, 2021), signifiant donc que l'on fait des allers-retours entre le cadre théorique présenté précédemment et les données empiriques collectées afin d'identifier les mécanismes explicatifs du phénomène étudié.

3.1.2 Terrain d'étude

Le projet Northvolt Six (dont la présentation détaillée figure à la partie 3) est soutenu par des engagements financiers publics particulièrement élevés, comprenant des subventions et garanties de prêts de plusieurs milliards de dollars de la part des gouvernements du Québec et du Canada, ce qui en fait un cas particulièrement pertinent à étudier pour en apprendre plus sur les grands projets publics contemporains.

Au-delà des données collectées par entretiens, nous avons également accès à un large échantillon de documents grâce à l'importante couverture médiatique du projet (articles de presse, communiqués gouvernementaux, analyses environnementales, etc.). Ces sources ont servi à reconstruire la frise chronologique, contextualiser les propos des participants et trianguler les informations clés, afin de s'assurer de leur fiabilité. Concrètement, ils ont permis de vérifier certains éléments factuels évoqués par les participants (montants d'investissements annoncés, dates de décisions politiques, contenu de communiqués gouvernementaux, etc.). Cela permet d'avoir un maximum de recul pour comprendre les différents points de vue des participants et de situer leurs propos dans le débat public au global. Cette démarche vise ainsi à renforcer la crédibilité de l'analyse, sans pour autant considérer le discours médiatique comme une vérité générale ayant plus de fiabilité que les témoignages récoltés.

Enfin, la faillite annoncée de Northvolt au niveau international ne peut être réduite à un simple résultat de la gouvernance locale. Elle s'explique aussi par différents enjeux (économiques, géopolitiques, etc.) qui ne font pas partie du sujet de recherche. Ce mémoire se concentre donc sur l'acceptabilité sociale du projet au Québec, sans viser à expliquer cette faillite.

Après avoir présenté le design général de la recherche, il est nécessaire de présenter le cadre conceptuel qui oriente l'analyse et la manière dont les données vont être exploitées.

3.2 Cadre conceptuel et dispositif de recherche

Le cadre conceptuel présenté à la figure 3.1 constitue la base théorique de cette étude qualitative, basée sur les textes de la revue de la littérature. Il permet de schématiser le postulat que l'acceptabilité sociale d'un mégaprojet innovant résulte d'un processus dynamique où des intrants transitent par des médiations territoriales (enjeux contextuels) pour produire des extrants (formes observables d'acceptabilité). Ces trois catégories, ou « boîtes », seront expliquées en détail par la suite. Ce cadre identifie les variables clés et leurs relations hypothétiques. Il a servi à structurer le guide d'entretien ainsi que la base de la grille de codage.

La boîte « intrants » regroupe plusieurs facteurs qui conditionnent la gouvernance du projet ainsi que la perception des enjeux par les acteurs :

- Représentations de l'acceptabilité sociale par les acteurs : les parties prenantes (gouvernement, promoteurs, citoyens, etc.) se sont chacune construites leur propre définition de l'acceptabilité sociale, influencée par leurs rôles et expériences passées. Cela peut générer des attentes conflictuelles, comme souligné par Raufflet (2014) et Brunet et al. (2025) sur ce concept subjectif qui est très influencé par le contexte autour du projet.
- Pouvoir et décisions politiques : les autorités exerçant un pouvoir décisif via des subventions, des autorisations et des priorités stratégiques (telles que la transition énergétique) sont souvent au-delà des mécanismes réglementaires standards. C'est le rôle du « sublime politique » (Flyvbjerg et al., 2003), favorisant des projets symboliques malgré les coûts socio-économiques qu'ils entraînent.
- Enjeux de gouvernance : l'architecture décisionnelle du projet (rôles, responsabilités, etc.) détermine l'efficacité de son exécution.
- Gestion et coordination interne : la coordination entre acteurs internes (entreprise, gouvernement, municipalités) est cruciale pour aligner le discours public et les actions concrètes. Cette complexité des dispositifs hybrides dans les mégaprojets innovants était relevée par Lin et al. (2025).
- Légitimation environnementale et innovante : les promoteurs mettent en avant le récit d'innovation verte (« sustainability sublime » et SDGs - Flyvbjerg, 2014; Sankaran et al.,

2020) et l'utilisent comme levier symbolique pour influencer positivement l'adhésion à un projet.

- Promesses politiques : promesses dans le discours public voulant créer de l'engagement autour de la possibilité de création d'emplois, de la croissance et du développement régional.
- Paradoxe transition énergétique « verte » : le paradoxe des projets imposant des sacrifices locaux (impacts écologiques sur la faune et la flore) au profit d'objectifs plus globaux. Cela crée des « green sacrifice zones », à l'origine de tensions d'échelles pour les communautés locales (Zografos et Robbins, 2020).

La boîte « Médiations territoriales » agit comme une variable modératrice entre les « intrants » et les « extrants », centrée sur les spécificités du territoire :

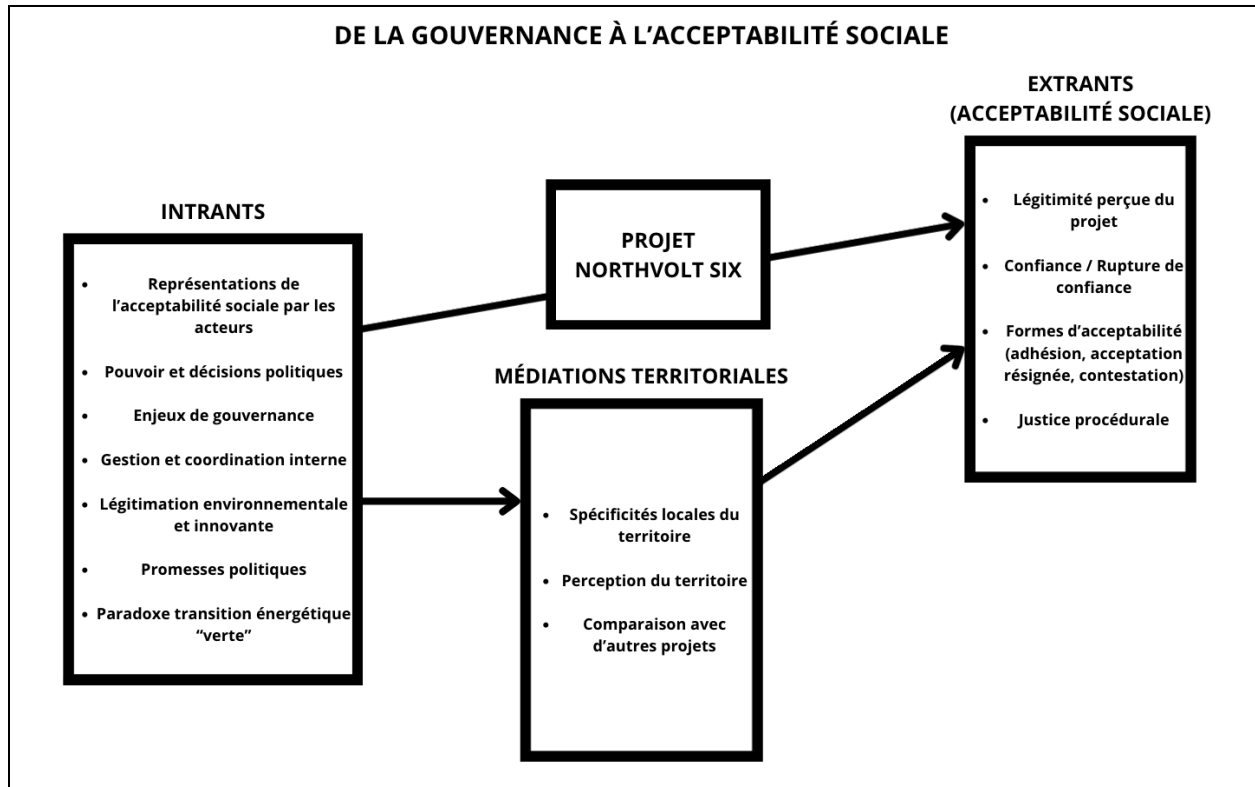
- Spécificités locales du territoire : englobent les caractéristiques de l'écosystème local, ainsi que les enjeux sociaux et d'infrastructure du site d'implantation. Devine-Wright et Batel (2017) soulignent à quel point des résistances peuvent apparaître dans le cas où un projet irait à l'encontre de ces éléments.
- Perception du territoire : le territoire est perçu par les communautés locales comme un espace symbolique, chargé d'histoire et de culture. Il joue un rôle particulièrement important dans la légitimation d'un projet (Fournis et Fortin, 2016).
- Comparaison avec d'autres projets : se réfère ici à des projets antérieurs, permettant d'anticiper des risques ou des bénéfices autour du transfert de l'apprentissage.

Enfin, la boîte des « extrants » nous permettra de mesurer ce qui ressort de ce processus :

- Légitimité perçue du projet : jugement collectif sur l'adéquation du projet avec les valeurs, la culture et les besoins de la zone d'implantation.
- Confiance/rupture de confiance : degré de confiance développé chez les parties prenantes en fonction de l'alignement discours-pratiques (Baba et Dahan, 2023).
- Formes d'acceptabilité (adhésion, acceptation résignée, contestation) : spectre développé par Batellier (2016) pour mesurer la réaction en termes d'acceptabilité d'un projet par une communauté.

- Justice procédurale : perception de l'équité des procédures (Thibaut et Walker, 1975). Concept qui permet d'observer à quel point les parties prenantes estiment pouvoir se faire entendre tout au long du processus du projet.

Figure 3.1 - Cadre conceptuel : de la gouvernance à l'acceptabilité sociale



Ce cadre nous permet d'orienter la recherche de différentes manières. Tout d'abord, nous avons trois boîtes de variables : les intrants (indépendantes), les médiations territoriales (médiatrices) et les extraits (dépendantes). Toutes ces variables seront mesurées à l'aide d'indicateurs thématiques (exemple : des promesses non tenues impactent la confiance). Cela va nous permettre de construire le guide d'entretien autour des différentes variables présentes dans les boîtes et de développer une analyse abductive, en itération entre la théorie (revue de littérature) et le terrain (collecte de données).

Une fois le cadre conceptuel posé, il convient de présenter le cas empirique à partir duquel ces questions seront explorées. La sous-partie suivante retrace donc la trajectoire du projet de Northvolt Six et les principaux événements qui ont marqué son développement.

3.3 Présentation du cas Northvolt

Cette recherche s'appuie sur l'étude du projet Northvolt Six, une méga-usine de batterie pour véhicules électriques ayant pour but de s'implanter en Montérégie (ouest de Montréal, Québec), sur un terrain appartenant à deux municipalités : Saint-Basile-le-grand et McMasterville. La maison mère Northvolt est une entreprise suédoise, déjà bien implantée en Europe. Le projet s'inscrit dans la stratégie du gouvernement québécois de développer une filière batterie compétitive mondialement, afin de soutenir son projet de transition énergétique et de créer de l'emploi. L'investissement colossal, impliquant l'État québécois et le gouvernement fédéral, s'élève à plus de 7,3 milliards de dollars, devenant l'investissement privé le plus important de l'histoire du Québec.

3.3.1 Genèse du projet

La genèse du projet remonte à 2019, lorsque le gouvernement québécois entreprend une visite de l'Asie pour analyser le fonctionnement des filières batteries et identifier de potentiels partenaires. Trois ans plus tard, en 2022, Northvolt fait anonymement appel à une firme de consultation pour mieux comprendre le contexte québécois. L'entreprise cherchant un terrain adapté pour l'implantation de sa future filiale, le Québec a rapidement été pris en compte, en compétition avec plusieurs sites américains. Cependant, à la fin de 2022, Investissement Québec (société d'État favorisant l'investissement au Québec d'entreprises québécoises et internationales) informe le directeur général de McMasterville que son projet d'éco-quartier, prévu sur un terrain stratégique, est annulé. Ils expliquent que le site a de fortes chances d'être prochainement occupé par une méga-usine industrielle, et le maire de Saint-Basile-Le-Grand est mis au courant dans la foulée.

Au début de 2023, Paolo Cerruti, cofondateur de la compagnie suédoise, est nommé PDG de la division nord-américaine de l'entreprise. Il rencontre rapidement les élus municipaux des deux villes chez Investissement Québec le 8 février 2023, ouvrant concrètement les négociations entre l'entreprise et les municipalités. Le projet sera finalement autorisé à l'été 2023, tandis que les premières informations fuient dans les médias locaux, suscitant la curiosité et l'inquiétude chez les citoyens avant même l'annonce officielle du projet.

3.3.2 Annonce publique et réactions locales

Le projet est officiellement annoncé peu de temps après une visite des membres des deux mairies à Scellefteå (ville d'implantation de Northvolt), en Suède, le 28 septembre 2023. Elle présente Northvolt Six, une méga-usine d'assemblage de cellules produisant des batteries électriques à faible empreinte carbone. Cette annonce permet de mettre en avant les retombées positives d'une telle entreprise telles que la hausse des emplois, les bénéfices fiscaux, ou encore le développement régional.

Il est important de noter que durant l'été, avant même l'annonce, une première pétition citoyenne circule pour demander des clarifications et une inclusion dans le débat sur l'implantation du projet. Le conseil municipal de McMasterville organise même une rencontre publique sur l'acceptabilité sociale. Fin septembre, la ville organise une assemblée d'information citoyenne, tentant d'apaiser les inquiétudes de la communauté locale quant aux impacts sur les milieux naturels et la qualité de vie des riverains. Tous les événements cités dans cette partie sont synthétisés dans la frise chronologique (annexe 1).

3.3.3 Montée des controverses et mobilisation citoyenne

À partir de novembre 2023, la contestation citoyenne s'organise davantage. Un Comité d'Action Citoyenne (CAC) est mis en place pour demander notamment la tenue d'un BAPE (Bureau d'Audience Publique sur l'Environnement) ainsi qu'une meilleure prise en compte de la protection des milieux humides présents sur le site. Le rôle du BAPE est de mener une enquête approfondie sur n'importe quelle entreprise voulant s'implanter au Québec, afin d'étudier son

futur impact écologique, social et économique. En parallèle, le gouvernement québécois est vivement critiqué pour avoir modifié les seuils réglementaires déclenchant la sollicitation d'une telle étude : le seuil de production annuel de cathodes d'une usine requérant un BAPE est passé de 50 000 à 60 000 tonnes, alors que le projet Northvolt Six annonce prévoir une production de 56 000 tonnes par an. Cette modification est rapidement perçue par certains groupes comme une manière de contourner le mécanisme du BAPE. Cela va rapidement alimenter le débat public et la méfiance au niveau de la transparence des décisions autour du projet, notamment vis-à-vis de l'impact du gouvernement dans le processus décisionnel.

En janvier 2024, le CAC se rallie à plusieurs groupes environnementaux indépendants afin d'organiser des manifestations. De son côté, le 18 janvier, le Centre québécois du droit de l'environnement (CQDE) dépose une demande d'injonction pour stopper le projet, afin de limiter les risques pour les milieux humides en l'absence d'une réelle évaluation de l'impact environnemental. Malgré le fait que cette injonction n'aboutira pas à un arrêt, elle a permis, tout comme les manifestations citoyennes, de médiatiser la controverse autour du projet et de l'adaptation des procédures habituelles.

3.3.4 Dialogue et gestion de l'acceptabilité sociale

Face à cette montée des tensions, Northvolt met rapidement en place des dispositifs visant à ouvrir et structurer le dialogue avec les parties prenantes. Une première présentation du projet aux médias a lieu le 9 janvier 2024, ce qui leur permet d'inviter les journalistes à visiter le site et à rencontrer les représentants de l'entreprise. Suivra ensuite la création d'un comité de liaison réunissant des représentants de différents groupes de parties prenantes (élus municipaux, groupe de mobilisation citoyenne, experts environnementaux, etc.), avec l'objectif de favoriser la communication et l'échange afin de développer de meilleures relations sur le long terme. L'entreprise commande également un sondage sur l'acceptabilité sociale du projet, mettant tout de même en valeur la présence d'une majorité silencieuse favorable (plus de 70% à l'échelle locale) à l'implantation de la méga-usine en Montérégie.

En parallèle, les mairies adressent une lettre officielle au gouvernement provincial pour demander des clarifications sur les impacts environnementaux d'un tel projet, illustrant leur position délicate dans la hiérarchie du projet et la circulation des informations. Le CAC, quant à lui, s'associe à SNAP Québec (Société pour la nature et les Parcs) pour monter un examen indépendant et déposer une pétition à l'Assemblée Nationale en février 2024.

3.3.5 Évolutions récentes du projet

Le contexte autour de Northvolt se complexifie à mesure que le temps avance. Le 3 septembre 2024, le ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, Pierre Fitzgibbon, figure centrale dans la promotion de la filière batterie et du projet Northvolt Six, démissionne de ses fonctions. En novembre 2024, c'est au tour du PDG de Northvolt, Peter Carlsson, de quitter son poste, suivi par Paolo Cerruti en janvier 2025.

Au-delà de ces changements de direction, les difficultés de Northvolt s'inscrivent dans un contexte beaucoup plus large que le seul cas québécois. L'entreprise fait face à une concurrence internationale extrêmement forte sur le marché des batteries, dominé par des acteurs asiatiques déjà bien implantés, capables de produire à moindre coût et à grande échelle. Les marges attendues se sont rapidement réduites sous l'effet de la baisse des prix ou encore de l'augmentation du coût de certaines matières premières. Parallèlement, l'entreprise considérée comme pionnière en Europe n'a pas bénéficié du soutien escompté par le continent, qui n'a pas su mettre en place un écosystème permettant de développer la filière batterie comme c'est le cas ailleurs. L'accumulation de ces facteurs a fragilisé le modèle d'affaires de la maison mère, jusqu'à conduire à sa faillite. Dans cette perspective, l'arrêt du projet Northvolt Six apparaît moins comme la simple conséquence d'une mauvaise gouvernance locale que comme l'effet d'un choc structurel qui dépasse largement l'échelle du Québec.

La maison mère finit par déclarer officiellement faillite le 12 mars 2025, remettant totalement en question la poursuite du projet Northvolt Six, techniquement maintenu malgré les événements. Le gouvernement québécois finit cependant par se retirer du projet, retirant les financements et amenant à l'arrêt complet de tout travail sur le site.

Sur cette base, il est maintenant possible de détailler la méthodologie de collecte et d'analyse des données, en montrant comment le cas a été étudié concrètement ainsi que comment les données empiriques ont été traitées.

3.4 Méthodologie de collecte et d'analyse des données

Comme expliqué précédemment, cette recherche qualitative étudie le cas unique de Northvolt Six. L'objectif est de comprendre concrètement comment les modes et pratiques de gouvernance d'un tel projet ont pu influencer son acceptabilité sociale telle qu'elle est perçue par les acteurs, au travers notamment des médiations territoriales présentées plus tôt. L'approche abductive nous permet de confronter les concepts issus de la revue de la littérature aux données empiriques relevées.

3.4.1 Stratégie de collecte

La collecte se base entièrement sur des entretiens semi-dirigés, permettant aux participants d'exprimer librement leurs perceptions autour des différentes variables à étudier. Le guide d'entretien a été réalisé en deux versions :

- Une version est destinée aux acteurs porteurs (représentants de Northvolt, élus municipaux/provinciaux) centrée sur le contexte du projet, la description des grandes étapes, les rôles des acteurs, la structure de la gouvernance et les actions mises en place vis-à-vis de l'acceptabilité sociale.
- L'autre version est destinée aux parties prenantes « externes » (citoyens locaux, experts environnementaux, etc.), mettant davantage l'accent sur leur perception de la gouvernance, leur niveau d'engagement dans les échanges avec les acteurs porteurs, ainsi que les enjeux liés à l'acceptabilité sociale.

Dans ces deux guides, les questions sont organisées autour de quatre blocs, après une courte présentation du participant :

- Contexte du projet : étapes clés, durée et forme d'implication du participant, rôles, etc.
- Gouvernance du projet : processus décisionnels, gestion des risques, structure de la gouvernance, etc.
- Acceptabilité sociale du projet : controverses, acteurs impliqués, perception des pratiques mises en place pour favoriser l'acceptabilité sociale, etc.
- Enjeux et bons coups du projet : principaux défis, perception de la réussite de la gestion du projet, perception des impacts sur le projet au global, etc.

Ces guides permettent d'aborder les différentes variables du cadre conceptuel et d'en étudier les relations.

3.4.2 Collecte de données

L'unité d'analyse est l'individu, c'est-à-dire chaque personne interviewée. Les participants ont été sélectionnés par échantillonnage raisonné, selon leur implication directe ou indirecte dans Northvolt Six ou le débat public. Cinq groupes ont été définis à partir du cadre conceptuel : citoyens locaux, cadres/professionnels de Northvolt, élus/directeurs généraux des mairies, représentants gouvernementaux, acteurs externes (experts, professeurs, etc.).

L'objectif était d'obtenir environ 3 personnes par groupe pour couvrir la diversité des rôles, ce qui a amené à réaliser des entretiens avec 13 participants. Les contacts ont été établis par courriel ou via des réseaux professionnels tels que LinkedIn, à partir d'une liste initiale de l'équipe de recherche, ainsi que grâce à l'aide de recommandations faites par les participants eux-mêmes.

Tableau 3.1 - Synthèse des participants interrogés

Groupe d'acteurs	Nombre de participants	Description	Entretiens enregistrés
Citoyens locaux	2	Représentants des communautés locales et impliqués dans les mobilisations citoyennes.	0
Northvolt	2	Cadres et professionnels en communication de la filiale québécoise ayant participé tout au long du processus d'implantation.	2

Municipalités	3	Élus municipaux représentant les deux communes présentes sur le terrain exploité.	3
Gouvernement	2	Représentants du gouvernement provincial québécois en poste pendant la période du projet.	1
Acteurs externes	4	Experts environnementaux, professeurs, consultants et journalistes qui ont couvert le projet.	4

Chaque participant a été sélectionné sur la base de sa participation directe ou indirecte au projet. Cela permet de définir l'individu comme unité d'analyse, mais l'interprétation des données tient aussi compte du groupe auquel chaque participant est affilié, afin de faire des comparaisons intra- ou inter-groupes.

Les entretiens ont été réalisés entre mai 2025 et août 2025, essentiellement en visioconférence (Teams), facilitant la participation en évitant des enjeux géographiques en cas de rencontre physique. La durée moyenne est de 54 minutes (min. 33 minutes, max. 1 h 10), permettant de couvrir les thèmes tout en laissant place aux digressions pertinentes.

Avec consentement, les entretiens ont été enregistrés en vidéo pour permettre une transcription intégrale. En cas de refus d'enregistrement, l'équipe de recherche a pris des notes détaillées pendant l'entretien, avant de les mettre en commun une fois l'échange terminé. Avant chaque entretien, l'équipe se retrouvait afin de faire un rappel des objectifs et de s'accorder sur les questions potentielles précises auxquelles nous attendions des réponses du participant en question.

3.4.3 Stratégie d'analyse

L'analyse des entretiens repose sur un codage déductif, structuré autour des variables du cadre conceptuel. La grille de codage a été construite de manière itérative, avec une base venant du cadre et de la revue de la littérature, puis développée au fil du codage des entrevues afin d'y intégrer des points émergents. Cette démarche de codage, ancrée dans le cadre conceptuel mais

ouverte à des éléments émergents, s'inscrit dans une logique abductive d'allers-retours entre théorie et terrain. Les données ont été codées en utilisant un logiciel d'analyse qualitative open source : LibreQDA (<https://www.libreqda.org/>).

Figure 3.2 - Visuel de la grille de codage

		Fichiers	Références
1	DÉFINITION DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Comment les participants définissent l'acceptabilité sociale ?	5
2	ENJEUX DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Défis spécifiques liés à l'AS dans le cadre du projet. Cela peut inclure les tensions perçues, l'opposition, les risques qui en découlent.	-
3	Influence des médias sur l'AS	Comment les médias façonnent l'opinion publique et influencent les individus dans leur perception du projet.	8
4	Mobilisation citoyenne contestante	Actions, initiatives et comportements mis en place par les citoyens et communautés locales pour exprimer leur rejet ou inquiétude face au projet.	10
5	Manque d'information / transparence	Absence ou opacité perçue quant aux informations transmises aux communautés et PP.	12
6	Communication contradictoire	Incohérences dans la communication entre les acteurs du projet et les PP.	8
7	Réaction stratégique face à la peur du rejet	Ajustements stratégiques opérés par les porteurs du projet dans l'anticipation d'un rejet du projet par les communautés et les PP.	5
8	MESURE DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Incluant toute méthode, formelle ou informelle, visant à évaluer le niveau d'AS.	-
9	Sondages et enquêtes	Méthodes permettant de sonder et de quantifier l'opinion publique autour du projet.	8
10	Perception de l'AS localement	Fait référence à la manière dont les acteurs perçoivent l'état de l'AS.	11

Le processus d'analyse s'est déroulé en plusieurs étapes. Une fois le codage de tous les entretiens réalisé, et la grille de codage complète, une analyse intra-groupe a été conduite. Plus précisément, ce processus s'est déroulé en trois temps. D'abord, chaque transcription a fait l'objet d'une lecture intégrale, afin de me familiariser avec la trajectoire personnelle de chaque participant et de repérer les passages particulièrement pertinents, en lien avec les concepts étudiés. Ensuite, les entretiens ont été codés à l'aide du logiciel LibreQDA, ce qui a conduit à une première révision de la grille de codage : certains codes ont été fusionnés ou subdivisés pour mieux refléter les nuances des discours, aboutissant à une version plus complète (voir annexe 2). Enfin, les segments codés ont été regroupés en tableaux thématiques par groupe d'acteurs et par concept, servant de base aux analyses intra et inter-groupes décrites au chapitre suivant. Ce travail a fait l'objet de discussions régulières avec l'équipe de recherche, me permettant de leur présenter mes premières analyses et interprétations et d'assurer une cohérence dans le cadre de notre recherche collective.

Le but ici étant d'étudier chaque groupe séparément, afin de comprendre la cohérence interne de ces participants selon leur point de vue, ainsi que d'observer les potentielles nuances dans leur position dans le projet. Cette étape est suivie de l'analyse inter-groupes, permettant de comparer les observations entre groupes, concept par concept, pour mettre en évidence les convergences ou divergences sur les différentes variables du cadre. Enfin, une synthèse transversale permet de relier ces résultats au cadre conceptuel. Elle permet d'examiner plus en détail comment les intrants, passant par les médiations territoriales, influencent l'apparition de différentes formes d'acceptabilité sociale.

3.5 Validité

Nous allons ici observer les mesures mises en place pour assurer la validité interne (cohérence et crédibilité des résultats) ainsi que la validité externe (transférabilité, permettant de mobiliser les apprentissages dans d'autres contextes) tout au long du processus de recherche.

3.5.1 Avant la collecte et l'analyse des données

Le terrain idéal pour une telle recherche implique de pouvoir observer le sujet dans sa globalité, en prenant en compte un maximum de parties prenantes avec des liens différents avec le projet. C'est ce qui a été fait en rassemblant les cinq groupes de participants présentés précédemment, dont un groupe qui inclut des acteurs avec des impacts variés, que ce soit dans la manière ou dans le degré d'influence. Le choix des entretiens semi-dirigés s'est imposé comme la méthode la plus adaptée pour permettre aux participants de s'exprimer sur les différentes variables, tout en laissant la possibilité d'ouvrir la discussion sur des points qui n'auraient pas été anticipés. Le but était surtout d'intervenir pour poser des questions de clarification ou de relance.

En termes de validité interne ou d'enjeux de fiabilité, le terrain semblait parfaitement adapté pour mettre en lumière les phénomènes étudiés dans cette recherche. Tous les participants sont des parties prenantes d'un projet avec beaucoup d'implications et qui a énormément divisé. La diversité de provenance des participants devrait permettre de bien cerner les enjeux et les visions de chacun, afin de pouvoir observer au mieux le phénomène dans sa forme la plus complète.

Enfin, du côté de la validité externe et de la transférabilité, l'outil de collecte permet aux participants de partager leur réalité sans orienter leurs réponses, à l'exception des thèmes que l'on souhaite aborder. Le terrain peut être jugé assez représentatif du phénomène d'étude dans le sens où les participants choisis sont tous des parties prenantes d'un mégaprojet hautement médiatisé, qui est un exemple de ce qui peut se produire dans d'autres contextes. Cependant, le sujet reste tout de même très ciblé : il s'agit d'un mégaprojet dont la trajectoire est très spécifique au Québec, avec un contexte territorial et politique particulier, ainsi que des méthodes gouvernementales assez propres à cette région.

3.5.2 Pendant la collecte et l'analyse des données

Les mieux placés pour apprendre sur le phénomène étudié sont les acteurs porteurs ainsi que les citoyens locaux, qui se trouvent au cœur du principe d'acceptabilité sociale. Ces deux côtés sont bien présents dans la collecte de données via les participants rencontrés. Il est cependant intéressant de relever un certain biais pour les citoyens locaux. En effet, les deux participants sont des citoyens qui ont été actifs dans la mobilisation contre le projet. Il aurait été plus juste de rencontrer également un citoyen en faveur du projet, afin de s'assurer d'avoir une vision vraiment globale du point de vue des communautés locales.

Pour ce qui est de la validité interne, on relève également un léger défaut concernant le nombre réduit dans le groupe du gouvernement. Les deux acteurs occupaient des postes très différents, que ce soit dans leur pouvoir d'influence, leur impact ou leur vision. Ce manque est assumé comme une limite, mais jugé non déterminant, car il restait nécessaire de récolter les témoignages de ces acteurs qui ont eu un réel impact dans le projet, ce qui a d'ailleurs été confirmé par les autres participants et les données secondaires. Pour ce qui est des autres participants, l'équipe de recherche a estimé qu'ils couvraient globalement le spectre des réalités pertinentes à l'étude de cas. Des rétroactions ont été réalisées après chaque entretien avec l'équipe de recherche afin de revenir sur les points importants ou marquants, ainsi que de discuter brièvement de la valeur de ces propos pour la recherche, renforçant la fiabilité de l'interprétation.

Enfin, concernant la validité externe, les personnes observées sont clairement les mieux placées pour analyser ce phénomène. La collecte a été poursuivie jusqu'à ce qu'il soit estimé avoir assez de données pour pouvoir étudier le phénomène dans sa globalité en ayant les points de vue les plus diversifiés possibles. L'idée est que réaliser des entrevues supplémentaires avec d'autres participants n'aurait probablement rien ajouté de concret sur les concepts étudiés, si ce n'est des détails.

3.5.3 Après la collecte et l'analyse de données

Une fois la collecte terminée, on cherche à comprendre la manière dont les données permettent de répondre au cadre conceptuel. La grille de codage (voir annexe 2) et les analyses présentées dans la partie suivante montrent que les données sont riches et nuancées, permettant d'observer les relations entre les opinions de chaque participant/groupe.

Pour la validité interne, le travail d'analyse vise à s'assurer que les interprétations proposées sont systématiquement ancrées dans des extraits d'entretiens et qu'elles sont cohérentes avec le modèle des boîtes. Le retour constant au cadre conceptuel et aux données brutes permet de limiter les surinterprétations et de rester fiable vis-à-vis des propos des participants.

Enfin, la validité externe sera discutée plus en détail dans la conclusion, où l'on distingue les spécificités du cas Northvolt Six (BAPE, configuration politique québécoise, contexte de filière batterie, etc.) de ce qui peut être transféré à d'autres mégaprojets verts ancrés dans des territoires sensibles. L'objectif n'est pas de généraliser, mais d'offrir des éléments de réflexion ainsi que des leçons apprises, permettant d'éclairer d'autres projets similaires en matière de gouvernance et d'acceptabilité sociale.

IV. Analyse des données

Cette section présente les résultats de l'analyse des entretiens réalisés auprès des cinq groupes d'acteurs impliqués dans le projet Northvolt Six. Conformément à la stratégie décrite dans la méthodologie, l'analyse commence par un examen intra-groupe, afin de restituer la cohérence interne du point de vue de chaque catégorie d'acteurs, avant de passer à une comparaison inter-groupes et à une synthèse transversale.

4.1 Analyse intra-groupe

4.1.1 Northvolt

À l'inverse des citoyens, les cadres de Northvolt se situent clairement du côté de la production des intrants du cadre conceptuel. Ils sont des acteurs porteurs participant directement à la gouvernance du projet, interagissant avec les membres du gouvernement et des municipalités, et construisant une partie du récit public. On a donc un nombre de segments codés bien plus important, nous permettant de comprendre en détail la position de ce groupe vis-à-vis des 4 concepts ayant un pouvoir d'influence sur l'acceptabilité sociale du projet.

Pour ce qui est des enjeux de gouvernance, Northvolt adopte à la fois un discours autocritique quant à la gestion interne, mais aussi dé-responsabilisant par rapport à certains points. En effet, les participants reconnaissent d'abord explicitement un réel problème de désorganisation interne, en particulier dans les premières phases du projet. Un représentant (N2) explique : « On a fait venir des experts autour de la table, [...] parce qu'on était tellement désorganisé à l'interne [...] ». Ces propos montrent tout de même une certaine lucidité sur les limites organisationnelles qu'a présentées l'entreprise, ainsi que la complexité que représente la gestion d'un mégaprojet dans un contexte aussi incertain. D'un autre côté, ils ont aussi soulevé que beaucoup de ces difficultés proviennent du fait que le gouvernement s'est positionné comme le noyau des processus décisionnels. Lorsqu'un participant (N2) affirme que « [...] ce n'était pas entièrement notre décision et que c'était assez évident que le gouvernement avait décidé que là-dessus il ne ferait pas de concession [...] », il exprime clairement que certaines des décisions, impactant

l'acceptabilité et donc la stabilité du projet, échappaient totalement au contrôle de l'entreprise. Ce groupe voit donc la gouvernance globale comme partagée mais asymétrique, avec un gouvernement qui a grandement limité sa marge de manœuvre.

Cette relation ambivalente se retrouve dans la manière dont ces cadres parlent du pouvoir politique et de la légitimation. Ils reconnaissent explicitement le poids déterminant que pouvait avoir le gouvernement dans le projet. Ils estiment cependant que là où l'entreprise ne s'est pas opposée à se placer derrière la légitimité institutionnelle des instances politiques, ces dernières auraient pu et dû davantage soutenir et défendre les décisions auxquelles elles ont grandement participé : « le gouvernement doit aussi défendre les positions, les choix qu'ils ont décidé de prendre » (N1). Ils perçoivent donc les impositions politiques comme un système à la fois utile et subi. D'un côté, elles ont participé à la dégradation de l'image du projet et de son développement à cause des méthodes de gestion employées. D'un autre, elle a offert un cadre de par la légitimité et la puissance de son institution.

Les enjeux territoriaux et contextuels, quant à eux, occupent une place importante dans le discours du groupe de Northvolt. Les représentants reconnaissent clairement un manque initial de compréhension du Québec et de sa culture : « Dernière leçon, notre équipe projet n'avait pas une assez bonne compréhension du Québec. » (N2). Cependant, il est intéressant de noter que cela a été un enjeu important pour les cadres d'origine québécoise qui ont adapté leur stratégie afin d'essayer d'intégrer au mieux l'entreprise à la région. Ils estiment que, malgré un décalage entre le référentiel suédois et la réalité locale, ils ont fourni les efforts nécessaires pour adapter leurs pratiques et être plus crédibles aux yeux des citoyens de leur société d'accueil. Les propos des membres de ce groupe montrent que Northvolt a progressivement développé son intégration au territoire, à défaut d'en faire un enjeu majeur dès les premières phases. Ils ont petit à petit intégré des méthodes d'autres projets (REM, Suède, etc.) dans leur processus d'apprentissage : « Si on fait ce que les gens en Suède ont fait, on va se planter. » (N2). Toutes ces références nous permettent de suggérer que l'entreprise se positionne comme capable de transférer des leçons d'un mégaprojet à un autre, tout en admettant que le Québec nécessite des ajustements spécifiques de par sa singularité culturelle.

Enfin, la manière dont Northvolt a abordé les enjeux de l'acceptabilité sociale est particulièrement révélatrice de sa position intermédiaire entre le politique et la population. L'entreprise a explicitement soulevé l'ampleur de l'impact qu'ont pu avoir les journalistes sur la perception du projet par le peuple : « Est-ce qu'il y avait des voix dissonantes très influentes contre le projet? Absolument. » (N2). Ce genre de propos montre que ces participants perçoivent clairement la dimension médiatique comme un facteur particulièrement important dans le développement de l'acceptabilité sociale. Ils admettent néanmoins que ces sorties médiatiques sont en partie justifiées par le manque d'informations partagées dans les premières phases. Ils estiment que cette situation est due au fait qu'il y avait « beaucoup d'inconnus » (N1) au sein même de l'entreprise à cette période. Ils ne nient donc pas les faits, mais les présentent cependant comme une incertitude technique inévitable pour un tel projet, plutôt qu'un manque de transparence volontaire. Parallèlement, ils ont tout de même mis en place des stratégies de microgestion des enjeux sociaux, illustrant leur approche de l'acceptabilité sociale comme un travail ciblé permettant d'amoindrir les oppositions. Ils ont par exemple mis en place des cafés pour échanger directement avec de petits groupes de citoyens, ou encore le comité de liaison incluant également les élus municipaux et d'autres experts. L'entreprise se positionne donc davantage dans une logique de gestion de la perception populaire plutôt que dans une dynamique de co-construction.

Si on observe ces tendances dans leur globalité, Northvolt se présente comme un acteur assez désorganisé mais en cours d'apprentissage, avec une réelle volonté de s'intégrer au territoire, mais rapidement contraint par les instances et les enjeux politiques que soulève un tel projet. Cela explique l'ambivalence dans leur discours, reconnaissant certaines critiques des communautés locales, sans se remettre totalement en cause de par le manque de contrôle qu'ils avaient sur la gouvernance.

4.1.2 Mairies

Le groupe des mairies rassemble deux élus municipaux et un directeur général, tous trois directement impliqués dans la gestion locale du projet Northvolt Six. Ils ont un positionnement

complicé entre les ambitions du gouvernement provincial, les besoins de l'entreprise et le ressenti du peuple.

Sur le plan de la gouvernance, les participants insistent d'abord sur la dissociation très nette de point de vue entre le ministère et les municipalités, ce qui contribue fortement à cette impression de gouvernance asymétrique. L'un des élus (M1) dit clairement que « C'était très clair comment ça se séparait. La fonction publique d'un côté, puis t'avais le politique de l'autre. », montrant à quel point la gestion leur paraît distincte, voire contradictoire. Cette impression va plus loin après avoir reçu, selon un élu (M3), un « coup de cochon », faisant ici référence à un projet de loi adapté pour que les municipalités puissent recevoir un important gain financier autour des taxes que devait payer l'entreprise. On a donc ici, en plus de sérieux enjeux de gestion et de pouvoir décisionnel, un sentiment de trahison politique, nourrissant une certaine animosité des mairies envers leur gouvernement, qui doivent gérer seules les conséquences locales de toutes ces décisions. De plus, les participants ont très fortement mis en évidence (15 segments codés) un manque d'organisation et d'écoute entre les acteurs porteurs. Le directeur général (M1) explique que « La première chose qui m'a surpris, c'est le niveau de désorganisation. ». Les termes sont forts, illustrant parfaitement cette impression générale de chaos dans la coordination entre les différents acteurs. Globalement, les élus locaux perçoivent donc la gouvernance du projet comme particulièrement désorganisée et déséquilibrée, les reléguant plus à une position d'adaptation réactive aux décisions des acteurs porteurs, plutôt qu'une posture réellement co-décisionnelle.

Le concept de pouvoir d'influence des instances politiques rejoint cette perception d'un gouvernement à la fois très arbitraire et dominant. Beaucoup de décisions ont été prises pour des raisons principalement politiques, sans prendre en compte les dynamiques sociales. Il en va de même avec des mécanismes institutionnels tels que le BAPE, censé jouer un rôle de protection sociale et environnementale, qui est aussi soumis au pouvoir d'influence de la sphère politique : « Un bape qui va à l'encontre du gouvernement, c'est très rare. » (M1). Les mairies ne nient cependant pas les potentielles retombées économiques qu'un tel projet pourrait avoir sur leurs municipalités, justifiant leur position publique de défense du projet. Un élu (M2) a littéralement dit que « dans mon discours auprès des citoyens, moi je faisais toujours valoir les avantages du projet, l'intérêt qu'on avait à accueillir ce projet là dans notre communauté. ». Les mairies ont

donc tout de même étaient fortement favorables à un tel projet grâce aux promesses économiques attrayantes, malgré le fait qu'elles étaient encadrées par des décisions provinciales sur lesquelles elles avaient peu de contrôle.

Sur un autre point, ce groupe a fortement insisté sur la dimension des enjeux territoriaux. Ils ont d'abord dénoncé le manque cruel de compréhension qu'avait Northvolt sur la région québécoise : « Il y avait une incompréhension complète et totale du milieu d'accueil. » (M1). Cette phrase illustre parfaitement ce sentiment que les réalités locales n'ont pas été prises en compte de manière importante dans la conception du projet. En parallèle, les élus vont cependant souligner la complexité que peuvent présenter les processus d'aménagement et d'infrastructures au Québec, ce qui compromet fortement la gestion du projet. Un maire rappelle qu'il a fallu plus d'un an pour mettre en place un simple accès temporaire au site de construction, mettant en évidence le décalage entre l'urgence économique du projet et la réalité des procédures locales.

Enfin, sur le plan de l'acceptabilité sociale, les mairies étaient dans une position assez délicate, comme expliqué plus tôt. D'un côté, il fallait rassurer la population locale, tandis que de l'autre, il fallait composer avec les décisions et les attentes des acteurs porteurs. Pour ce qui est du rôle des médias, les élus estiment que le surtraitement médiatique a pu donner l'impression d'une grande mobilisation en défaveur du projet, affaiblissant fortement son acceptabilité sociale à grande échelle. Cependant, à plus petite échelle, la réalité locale était différente : « on peut avoir l'impression qu'il y avait une forte mobilisation contre le projet mais sur le terrain c'était vraiment pas le cas. Les gens étaient quand même contents de voir l'arrivée de cette entreprise-là et voyaient beaucoup de bénéfices pour la communauté. » (M2). Cette perception de l'acceptabilité sociale a été un véritable enjeu majeur, avec des visions très différentes selon les points de vues des différentes parties prenantes.

Sur un autre point, il est intéressant de noter que les élus se perçoivent eux-mêmes comme des victimes du manque de transparence des acteurs porteurs, surtout du gouvernement. Ils estiment avoir manqué d'information, justifiant leur manque de capacité à bien informer leurs citoyens, ce qui les exposera à beaucoup de critiques populaires. Cette idée va être renforcée par les écarts perçus entre le discours public et les décisions réelles du gouvernement. Un participant (M1)

explique que « j'avais l'impression que de façade, ils nous disaient blanc et après ça on voyait qu'ils faisaient noir foncé », nourrissant la méfiance du peuple et compliquant grandement leur rôle d'intermédiaire, avec la perte de la confiance des communautés locales.

4.1.3 Gouvernement

Il est d'abord important de rappeler que le groupe représentant le gouvernement n'est composé que de deux membres aux rôles bien différents : un ancien élu provincial et un haut fonctionnaire. Leur propos restent cependant cohérents et complémentaires, nous offrant une lecture très intéressante du projet du point de vue politique.

Sur le plan de la gouvernance et de la cohérence interne, leur jugement est globalement assez positif, avec une perception dominante d'un projet qui a été bien gouverné, du moins de leur part : « Personnellement, je pense qu'il y a eu une bonne gouvernance. Je n'ai pas de doute là-dessus. » (G1). On notera cependant une mise en scène politique parfois un peu exagérée, présentée surtout comme une légère erreur de forme plutôt que de fond. Les participants ont cependant mis en avant la complexité qu'a pu représenter le pilotage du projet entre Northvolt, les mairies et le ministère. Ils vont cependant avoir tendance à remettre la faute sur la complexité de la nature même d'un tel mégaprojet, ainsi que sur le manque de connaissances techniques ressenti par les cadres de Northvolt pour maîtriser la mise en place d'une filière si particulière. Ainsi, le gouvernement admet certaines limites, mais les présente plus comme des détails d'enjeux techniques et de coordination, sans remettre en question la gouvernance dans son ensemble.

Observons maintenant la position de ce groupe par rapport au concept qui le concerne le plus, autour du pouvoir d'influence des instances politiques. Il est très intéressant de noter qu'une intervention forte du gouvernement est totalement assumée, présentée comme normale et légitime. Ils justifient par exemple les ajustements des conditions de BAPE comme logiques et nécessaires à un projet si novateur : « Pour le cas de la filière de la batterie, c'était une nouvelle industrie. Les critères existants ne s'appliquent donc pas. C'est normal qu'on change les règles et qu'on interprète certaines règles différemment. » (G1). On a donc un pouvoir politique qui se présente ici comme adaptatif et au service de l'innovation. Cette vision est renforcée par la

nature du projet qui s'inscrit dans une stratégie de développement innovant du Québec autour de sa filière batterie. Dans cette perspective, les participants voient de tels ajustements réglementaires comme logiques, découlant de ce choix stratégique.

Lorsque l'on observe le point de vue de ces participants quant aux enjeux territoriaux, ces derniers voient le territoire comme un outil ou support stratégique et utilitariste. Ils n'ont pas ici exprimé de quelconques préoccupations sociales, se focalisant sur la grande diversité de ressources, parfaitement adaptées à développer la filière, que ce terrain leur mettait à disposition. Ce choix leur semblait également naturel car le site a un long passé industriel (Hamilton Powder - usine à explosifs en activité pendant plus de 120 ans), ce qui a déjà contaminé le terrain. Ils ont aussi souligné le fait qu'un BAPE n'aurait pu être réalisé dans les délais impartis (rejoignant les enjeux des procédures québécoises évoqués plus tôt), ce qui ne les empêchait cependant pas d'avoir une rigueur réglementaire comparable à d'autres états canadiens : « la modification réglementaire qu'on avait apporté chez nous était quand même 2 fois plus sévère que celle de la Colombie-Britannique qui est considérée [...] comme étant l'endroit où, sur le plan environnemental, c'est top notch. » (G2). Le territoire est donc considéré comme un réel avantage comparatif en terme de ressources et de normes, justifiant l'accueil du projet et les adaptations réglementaires mises en place.

Enfin, on peut noter que les participants ont peu abordé le concept des enjeux de l'acceptabilité sociale. Ils ont une vision fortement centrée sur le rôle des médias et les limites en matière de communication. L'élue (G1) affirme que « Beaucoup de ce qui a été écrit a été fait avec une forme d'ignorance de l'industrie », critiquant un traitement médiatique orienté vers la vente plutôt que vers la compréhension. Le gouvernement reconnaît aussi que les citoyens ont découvert le projet de l'annonce, justifiant ce manque de transparence par les lettres de confidentialité (NDA) exigées par l'entreprise. Autrement dit, l'acceptabilité sociale est pensée par le gouvernement comme une résultante future plutôt que comme une condition à intégrer dans les premières phases du processus. Les acteurs porteurs ont préféré prioriser la discrétion afin d'assurer la performance du projet ainsi que de futurs bénéfices économiques, qu'ils ont finalement présentés lors de l'annonce.

4.1.4 Acteurs externes

Le groupe des acteurs externes présente des personnes qui ne font pas directement partie des acteurs porteurs, mais qui ont analysé et parfois influencé la perception publique du projet grâce à leur rôle professionnel. C'est donc un groupe qui développe une réflexion critique intéressante, nous permettant de prendre un peu de recul pour mettre en perspective les actes et les récits.

Sur la gouvernance et la cohérence interne, les participants sont unanimes sur le fait que le gouvernement a eu un poids dominant dans les prises de décisions, rendant ces dernières parfois impossibles à ajuster pour les autres acteurs porteurs. La gouvernance était donc très centralisée : « ce qu'on a compris de ce projet-là, puis de beaucoup d'autres initiatives gouvernementales c'est que les décisions pour ce genre de projet-là finissent par être prises à très haut niveau » (E2). Un autre intervenant (E1) va même directement viser un ministre en racontant que « à chaque fois j'ai du poser la question pourquoi c'est fait comme ça [...] ça finissait toujours par c'est ça que monsieur Fitzgibbon veut. », montrant un processus décisionnel particulièrement opaque et arbitraire, fortement influencé par la volonté du ministre. Les participants vont aussi, en parallèle, souligner un manque d'organisation et de communication entre les acteurs porteurs et avec le public : « j'ai eu des discussions avec des gens chez Northvolt qui étaient déçu voir fâchée de la gestion du gouvernement, donc de la gestion publique, du discours public » (E4). L'ensemble de ces éléments permettent d'illustrer une gouvernance concentrée, asymétrique et mal coordonnée, engendrant des tensions atteignant jusqu'à tous les porteurs du projet.

Pour ce qui est du pouvoir politique en tant que tel, les participants commencent par montrer à quel point les hautes instances ont su imposer leurs méthodes, dans le but de faire accélérer le projet tout en assurant au maximum les bénéfices financiers et tout en se protégeant : « Il y a même un ancien représentant du bape là, qui avait dit qu'il existe des façons de faire des bape rapides. [...] Et face à la levée de boucliers Northvolt a soulevé cette idée et le gouverneur a refusé pour ne pas perdre la face. » (E4). Ils ont aussi expliqué comment le projet a été présenté comme ayant un fort potentiel socio-économique, comme avec cet expert (E1) qui a dit que « les deux niveaux de gouvernement fédéral/provincial présentaient ça comme la nouvelle baie James. ». La baie-James étant le projet phare du Québec en termes de réussite et d'impact à tous les

niveaux de la société, la comparaison est importante aux yeux des québécois. Enfin, le groupe aura un regard très critique sur le récit vert et innovant qu'a eu le gouvernement depuis l'annonce. Un acteur (E2) a explicitement dit que « C'est le fait qu'on on se présente comme une entreprise moderne et verte, mais dans les faits, c'est c'est du capitalisme classique », mettant en évidence le décalage entre le discours de légitimation et la réalité, une stratégie extrêmement politique.

Quand on observe le point de vue des participants sur les enjeux territoriaux et contextuels, ces derniers ont particulièrement mis l'accent sur le manque d'évaluation territoire globale. Ils critiquent l'absence de prise en compte de la capacité réelle d'accueil du territoire, avec un intervenant (E1) affirmant que « Je pense que le gouvernement du Québec ne connaît pas son territoire économique. », suggérant que le gouvernement n'a pas assez mobilisé de connaissances concrètes à propos des dynamiques locales lors de la décision d'implanter un tel projet. Globalement, pour ces acteurs externes, le territoire a davantage été considéré comme un enjeu secondaire plutôt que pensé comme un pilier, fragilisant directement les bases du projet et compromettant grandement l'acceptabilité sociale.

Pour finir, les participants se sont montrés particulièrement critiques vis-à-vis des enjeux de l'acceptabilité sociale. Il y a tout d'abord eu un manque cruel de communication avec le public dès l'annonce du projet, comme l'explique le journaliste (E4) : « c'est parce que les gens ont vu que il y avait des choses qui leur avaient été cachées que je dirais un doute s'est installé dans leur esprit. ». Cet enjeu ne sera pas aidé par la distance ressenti entre le discours public et privé, ainsi que par la tendance des acteurs porteurs à se présenter comme à l'écoute des communautés locales, sans pour autant adapter le projet en conséquence. Ils auront aussi beaucoup de mal à communiquer sur les points sensibles, évitant de mettre en lumière les points faibles du projet : « j'avais un de mes étudiants qui était fonctionnaire au ministère de l'économie [...] tu sais, à mon avis, on voulait tuer ça dans l'œuf parce qu'au niveau politique, on voyait peut-être un peu le mur arriver. » (E1). Toutes ces pratiques de communication ont, aux yeux des acteurs externes, fortement alimenté la méfiance du public tout en minant l'acceptabilité sociale.

4.1.5 Citoyens locaux

Il est tout d'abord intéressant de noter que ce groupe des citoyens locaux est celui qui présente le nombre de segments codés le plus faible parmi les 5 groupes. Cette tendance ne se traduit cependant pas par un manque d'intérêt de la part des locaux, mais plutôt la place particulière qu'ils occupent dans le cadre conceptuel de cette recherche : ils se trouvent principalement à droite du modèle, parmi les extrants, principaux receveurs des effets des décisions de gouvernance des acteurs porteurs, des influences politiques et territoriales de ce projet. Malgré le fait que Northvolt ait tenté de les inclure grâce à des cafés de consultations ou encore le comité de liaison, ces participants ont tout de même eu peu d'influence dans la gouvernance et la gestion du projet. Ils sont donc les principaux concernés quant à la « décision » du degré d'acceptabilité du projet. Leur discours s'est donc principalement focalisé sur la manière dont ils ont subi les conséquences des choix des acteurs porteurs, plutôt que sur leurs pouvoirs d'influence et décisionnel, qui étaient très minimes.

Rentrons maintenant dans le vif du sujet avec le premier concept à observer, sur la gouvernance et la cohérence interne du projet. Les citoyens y expriment une position très négative et tranchée, présentant la perception d'une gouvernance opaque et excluante, les empêchant d'avoir un quelconque rôle décisionnel dans le projet. Ce ressenti est parfaitement résumé par une participante (C2) qui nous dit que « les citoyens n'ont aucun pouvoir décisionnel ». Ce manque de participation est aussi directement renforcé par une impression d'amateurisme perçue par les citoyens dans la mise en œuvre et la présentation du projet : une autre participante (C1) souligne qu'« Ils ont mis une personne pour animer une séance d'info qui travaillait chez Northvolt depuis 2 semaines. », alimentant la perception d'un sérieux manque de professionnalisme, de considération, et de respect, dans la relation instaurée par l'entreprise avec la population locale. Tous ces détails perçus d'emblée par les citoyens ont directement impacté la confiance de ces derniers envers le projet.

Le rapport de ce groupe de parties prenantes au pouvoir politique va prolonger cette perception défavorable, toutefois, en partie biaisée par le manque de participants en faveur du projet, comme expliqué dans la méthodologie. Les citoyens évoquent des arrangements quant aux règles

et un sens des priorités complètement déséquilibré selon eux. Une participante (C1) affirme qu'« Ils ont contourné des lois », faisant ici référence aux modifications des conditions à la réalisation d'une étude du BAPE. Elle exprime l'idée que les instances politiques ont volontairement ignoré ces mécanismes régionaux de protection et de contrôle, dans le but de faire accélérer le projet, sous-entendant qu'ils ont tout autant d'intérêt que l'entreprise à ce que le développement aille plus vite. Les propos de ces citoyens montrent une représentation du pouvoir politique comme biaisé et déséquilibré, priorisant les intérêts économiques, financiers, stratégiques et politiques, face aux enjeux sociaux et environnementaux soulevés par ce projet. Ce groupe exprime clairement un agacement face à la potentielle partialité du gouvernement, qui a un fort impact sur l'acceptabilité sociale au global.

Pour ce qui est des enjeux territoriaux, la position des citoyens est très claire : le territoire a été mal appréhendé à leurs yeux. Les segments codés renvoient à une impression d'absence d'écoute des réalités locales, que ce soit en terme de mode de vie, d'attachement au milieu, du respect des enjeux naturels, comme le résume une citoyenne qui dit que « Northvolt n'a pas pris le temps d'écouter les parties prenantes locales. ». Le groupe cherche ici à montrer qu'à leurs yeux, le territoire a avant tout été perçu comme un outil ou un support technique, plutôt qu'un milieu de vie qui aurait dû être considéré dans sa spécificité. C'est intéressant de noter que cette perception des citoyens révèle que l'erreur première des acteurs porteurs n'a pas tant été la nature du projet en lui-même, mais surtout la manière dont il leur a été imposé, sur leur territoire, sans le moindre dialogue direct.

Enfin, les enjeux de l'acceptabilité sociale apparaissent de manière assez claire dans les propos de ce groupe, principalement autour du manque de transparence et de la cohérence du discours. Ces participants insistent sur un manque cruel d'information, qui se révélera comme un obstacle majeur à toute forme d'acceptation du projet, comme le souligne une citoyenne (C1) : « Le manque d'information nuisait beaucoup. J'aurais préféré avoir toute la vérité, même si elle est imparfaite, que des mensonges et des informations caviardées. ». Ce passage montre bien qu'il ne s'agit pas uniquement de la quantité d'information partagée avec le public, mais aussi de la qualité de cette dernière, influençant grandement la solidité de la relation de confiance qui a été cherchée à être mise en place. Cette opacité et ce ressenti de double discours ont particulièrement

nourri les doutes des locaux, qui en viennent même à croire à une forme de conspiration : « les compagnies s'en mettent plein les poches » (C2). On voit donc que les citoyens réinterprètent les initiatives de communication et de partage comme de simples façades, destinées à légitimer un projet avant tout bénéfique à l'entreprise et aux hautes instances politiques, plutôt qu'aux communautés locales.

Au total, même si les citoyens ont produit peu de code en volume du côté des intrants, ces propos présentent une importante valeur pour pouvoir observer leur ressenti. Ils traduisent une vision globalement négative sur les méthodes de gestion de la gouvernance en matière de communication, d'inclusion, et de gestion du territoire. Cela s'illustre par deux motifs récurrents tout au long de leurs entretiens : absence de pouvoir et manque de transparence. C'est particulièrement parce qu'ils se situent du côté de la réception des décisions qu'à leurs yeux, de part la manière dont le projet a été conduit, ce dernier n'est pas du tout socialement acceptable.

Maintenant que les points de vue de chaque groupe ont été présentés, nous pouvons désormais les comparer afin d'observer des tendances et des relations.

4.2 Comparaison inter-groupes

4.2.1 Gouvernance et cohérence interne

Lorsque l'on prend du recul pour observer ce concept dans sa globalité, la première chose qui ressort est la forte divergence des perceptions de la gouvernance. Les citoyens, les mairies et les acteurs externes ont une posture nettement défavorable, tandis que Northvolt adopte une position ambivalente, alors que le gouvernement est le seul à considérer que la gouvernance a été globalement bonne. La proportion de segments codées se concentre largement autour des acteurs porteurs proches du terrain (Mairies et Northvolt) ainsi que les experts (acteurs externes). Les citoyens, quant à eux, n'avaient effectivement que peu de vision sur la situation en interne, tandis que le gouvernement a peu abordé le sujet en ayant tendance à minimiser les difficultés qui se sont présentées.

Sur la dimension d'ambiguïté et de gouvernance floue, on peut observer trois constats assez clairs. D'abord, nous avons les citoyens locaux qui expriment avoir perçu une gouvernance très opaque et excluante, leur bloquant l'accès aux prises de décision quel que soit le niveau. Les mairies, quant à elles, ont plus tendance à voir cet enjeu sous la forme d'une asymétrie structurelle entre les élus locaux et les instances politiques provinciales. C'est également la position que tend à avoir le groupe de Northvolt en blâmant le gouvernement autant dans sa gestion du projet interne que dans sa communication publique. Cette critique rejoint les observations des acteurs externes qui évoquent des décisions « prises à très haut niveau » (E2), surtout centralisées autour de la volonté d'un ministre. À l'opposé, les partisans du gouvernement n'ont que très peu de doutes sur la bonne gouvernance du projet, renvoyant la balle à Northvolt en soulevant un certain manque de compétences techniques et managériales de l'entreprise.

Pour ce qui est des enjeux de gestion et de coordination interne du projet, il est intéressant de noter que tous les points de vue tendent vers une vision similaire du problème. Les mairies parlent d'un impressionnant « niveau de désorganisation » (M1) dans la coordination entre les acteurs porteurs (Northvolt - Gouvernement - Mairies), qui sera également reconnu par Northvolt. Ces derniers ont même admis avoir eu besoin de solliciter des experts externes pour ajuster leurs méthodes de gestion. Cependant, ils ont également justifié les difficultés rencontrées par le caractère innovant du projet et la manière dont le gouvernement a pris les décisions. Les acteurs externes confirment ces analyses en rapportant les frustrations de certains employés, chez Northvolt, par exemple. De plus, malgré une position souvent opposée aux autres groupes, les acteurs gouvernementaux ont également admis des enjeux de frictions dans la gouvernance. Cependant, ils jugent que ces difficultés sont des problèmes de coordination très légers, propres à tout projet d'une telle ampleur, sans remettre en cause la gestion globale de la gouvernance.

Si on prend tous ces événements ensemble, on peut dresser le portrait d'une gouvernance très centralisée et mal articulée : centralisée parce les décisions clés semblent se concentrer au niveau des hauts placés politiques, et mal articulée parce que de cette centralisation ne découle pas une coordination et une communication fluide, avec des acteurs qui ont du mal à comprendre leur rôle. Les acteurs qui ne font pas parti du noyau décisionnel (Mairies - Citoyens locaux - Acteurs

externes), ont tendance à voir cette configuration comme un enjeu de déficit démocratique, alors que les acteurs centraux (Gouvernement - Northvolt) la voit comme une conséquence logique d'un projet si important et innovant. C'est le premier pilier ayant une influence observable sur la dynamique du projet, diminuant la confiance des parties prenantes et donc l'acceptabilité sociale.

4.2.2 Pouvoir d'influence des instances politiques

Sur ce second concept, la comparaison inter-groupes met en évidence deux consensus assez clairs. D'un côté, comme vu précédemment, tous reconnaissent le rôle d'acteur central et dominant du gouvernement provincial. De l'autre, les avis divergent profondément sur la légitimité de cette domination. À de multiples reprises, le gouvernement apparaît comme le dernier décideur ; cependant, certains perçoivent ce rôle comme un pouvoir arbitraire et antidémocratique, alors que pour d'autres, il ne s'agit que d'un pouvoir au service de l'innovation et de l'économie régionale.

Dans la dimension des impositions des instances politiques, les citoyens parlent de lois qui ont été contournées et d'« entorses » (C1) faites aux processus habituels, marquant l'idée que le gouvernement peut se placer au-dessus des règles. Les mairies vont dans le sens de cette perception en insistant sur le caractère arbitraire de cette gestion, rappelant par exemple un certain projet de loi qui a été abandonné « pour des questions, vraiment des questions politiques » (M2). Les élus municipaux ont cependant reconnu que les retombées économiques potentielles pouvaient justifier certaines décisions. Leur perception est rejointe par les experts externes qui estiment que certaines décisions, notamment autour du BAPE, ont été prises par le gouvernement « pour ne pas perdre la face » (E4). Ils considèrent que tout ceci est une conséquence des promesses économiques faites publiquement. Ces trois groupes pensent donc que les impositions étaient principalement orientées par des considérations politiques avant les considérations sociales ou environnementales.

Northvolt, de son côté, occupe une position particulière vis-à-vis de cette dimension. En effet, l'entreprise insiste sur le fait qu'elle a subi ce pouvoir politique, au lieu de participer à l'exercice. Un intervenant (N2) illustre cela avec un propos très fort : « c'était assez évident que le

gouvernement avait décidé que là-dessus, il ne ferait pas de concession, et qu'il ne reviendrait pas sur sa décision même si c'était pas à l'avantage du projet. ». Le pouvoir politique est donc ici perçu comme contraignant pour l'entreprise, rejoignant donc le camp des acteurs critiques, tout en ayant gardé une certaine « loyauté » dans le discours public pour éviter de sérieuses dégradations. Le gouvernement, quant à lui, s'est peu exprimé sur ce sujet là. Il a principalement justifié l'imposition de certaines décisions qui peuvent sembler arbitraires au nom de l'innovation et de la croissance économique.

Cette tension encore plus clairement lorsque l'on regarde la dimension « promesses politiques », très peu évoquée par les citoyens locaux et Northvolt, absente du discours du gouvernement (0 segment codé), mais relativement présente chez les mairies et surtout chez les acteurs externes. Les mairies, comme dit précédemment, ont expliqué être restées publiquement favorables au projet principalement grâce à ces promesses d'emplois et de recettes fiscales qui sont une opportunité extrêmement rares pour de telles municipalités. Les acteurs externes, eux, analysent ces promesses comme un outil politique pour développer une image valorisante du projet, leur permettant de générer de l'engouement et de verrouiller le débat public. On a donc ici deux visions : d'un côté ceux qui veulent croire aux promesses politiques pour le bien des communautés locales, et ceux qui voient toutes ces méthodes comme un moyen de légitimer un projet déjà décidé en amont.

Enfin, à l'inverse de la précédente, la dimension « Légitimation environnementale et innovante » est surtout mobilisée par le gouvernement (5 codes sur 9 au total) et les acteurs externes (4 codes), avec des visions diamétralement opposées. Le gouvernement a développé son dialogue public autour de cet enjeu, en valorisant l'aspect novateur de ce projet qui a pour but de guider la stratégie d'avenir du Québec autour de la filière batterie. D'un autre côté, les acteurs externes sont particulièrement dubitatifs face à ce récit vert. Ils vont plutôt dénoncer la tendance du gouvernement à imposer ses décisions et à présenter le projet sous un angle volontairement valorisant dans le but de le faire accepter socialement. On pointe ici du doigt un décalage entre le discours environnemental et les logiques économiques.

En somme, l'analyse de ce concept fait ressortir un schéma assez net : ils reconnaissent que le gouvernement a eu un rôle déterminant, mais les jugements quant à la légitimité de ce rôle varient selon les parties prenantes. Ce pouvoir a pu être vu comme arbitraire, contraignant, ou encore logique, mais nos observations expliquent en partie comment cette configuration a pu affecter l'acceptabilité sociale du projet. En effet, plus le pouvoir apparaît unilatéral et basé sur des promesses plus ou moins tenues, plus les parties prenantes extérieures au noyau politique vont développer une méfiance quant à la fiabilité du projet et de ses acteurs porteurs.

4.2.3 Enjeux territoriaux et contextuels

Pour ce troisième concept, les enjeux territoriaux et conceptuels apparaissent comme un autre point de tension entre deux visions quasiment opposées du territoire.

D'un côté, les citoyens locaux ainsi que les acteurs externes l'envisagent comme un milieu de vie avec des concrètes sociales et environnementales. Les citoyens ont exprimé un sentiment de dépossession, estimant que le projet a été implanté sans réelle prise en compte des réalités locales. Les acteurs externes ont eux jugé que « le gouvernement du Québec ne connaît pas son territoire économique » (E1), et qu'il manque une vraie évaluation des capacités de cette zone, notamment à cause de la crise du logement qu'elle traverse actuellement. Ces deux groupes estiment donc que les acteurs porteurs ont sous-estimé l'intérêt qu'il y avait à bien appréhender le territoire pour implanter un projet d'une telle ampleur.

À l'inverse, le gouvernement adopte une approche instrumentale et utilitaire de cette région. Il insiste sur la diversité de ressources qu'elle possède, offrant là une opportunité stratégique majeure pour le développement de la filière batterie, le territoire se présentant comme un support optimal pour cette industrie. Cette approche permet également de justifier l'adaptation des règles d'étude environnementale de la province : l'impossibilité de réaliser un BAPE est ici vu comme un simple enjeu d'échéancier, compensé par une réglementation jugée « 2 fois plus sévère que celle de la Colombie-Britannique » (G2). On a donc une forte dissonance entre un territoire présenté comme une ressource stratégique au service de l'innovation, et une vision du territoire comme un milieu de vie qui présente ses propres enjeux sociaux et environnementaux.

Il est intéressant de relever que, entre ces deux pôles, Northvolt et les mairies occupent une position ambivalente. Du côté de l'entreprise, les enjeux territoriaux ont été un enjeu réel dans sa gestion du projet (16 segments codés), montrant que cette question a progressivement pris de la place au cœur de leur réflexion. Les participants reconnaissent un manque de compréhension du Québec à leur arrivée, tout en mettant en avant les efforts faits au fur et à mesure pour adapter la stratégie à la culture locale, afin de développer une meilleure image aux yeux de la société d'accueil. Les mairies, de leur côté, ont également beaucoup abordé le sujet (13 segments codés), ce qui témoigne de l'importance qu'a le territoire dans leur gestion quotidienne du projet. Ils dénoncent notamment une « incompréhension complète et totale du milieu d'accueil » (M1) de la part de l'entreprise, ainsi que la complexité des processus administratifs du Québec, qui ont grandement ralenti la vitesse d'exécution du projet.

La sous-dimension « comparaison avec d'autres projets » permet de montrer que le territoire est aussi mobilisé pour légitimer Northvolt Six, ou au contraire le remettre en question. Les représentants de Northvolt s'appuient par exemple sur des expériences au REM ou en Suède pour expliquer leurs apprentissages et l'adaptation de ce pratique sauf projet, ce qui les aide à se construire une image d'entreprise capable de transférer des leçons d'un mégaprojet à l'autre. Les mairies et les acteurs externes vont eux ajouter que les comparaison avec la Baie-James ont participé à donner une image à la fois exceptionnelle et effrayante pour les populations locales.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que le territoire n'a pas été vu comme un simple enjeu de localisation : la manière dont il a été perçu et traité est la source d'un conflit majeur entre les parties prenantes. Les groupes les plus proches du terrain (citoyens locaux - mairies - acteurs externes) soulignent le manque de prise en compte des spécificités locales, alors que le gouvernement s'est concentré sur les ressources que le territoire lui offrait. Seul le groupe de Northvolt oscille entre les deux pôles, entre sa proximité avec la vision du gouvernement au départ et ses efforts pour reconnaître ses erreurs initiales et réadapter sa stratégie pour mieux intégrer le milieu d'accueil.

4.2.4 Enjeux de l'acceptabilité sociale

Quand on prend du recul sur les 5 groupes, ce dernier concept est celui qui présente la fracture la plus nette entre les acteurs porteurs et les autres parties prenantes. Les citoyens locaux et les acteurs externes portent un jugement clairement défavorable sur les actions mises en place pour favoriser l'acceptabilité sociale. Ils parlent de processus délibérément opaques, avec un récit parfois mensonger et une instrumentalisation du discours vert. À l'autre extrémité, le gouvernement estime que la communication nécessaire a été faite et que la controverse vient surtout de l'influence des médias ainsi que des ententes de confidentialité. Northvolt et les mairies vont encore une fois adopter une position intermédiaire : ils reconnaissent certains problèmes dans la communication publique, mais ils l'expliquent par des incertitudes techniques et également par une certaine exagération médiatique.

Le manque d'information et de transparence constitue le fil rouge de l'ensemble des entretiens (30 segments codés au total), mais il est perçu de manière très différente selon la place occupée dans la structure du projet. Chez les citoyens, il prend rapidement la forme d'un sentiment de tromperie, avec des choses à cacher. Ce sentiment est partagé par les acteurs externes qui voient cela comme une stratégie de développement volontairement fermée. Les mairies quant à elles, se positionnent comme victimes de cet enjeu, car toutes les critiques du peuple leurs sont retombées dessus, même si la communication était faite par le gouvernement directement. Northvolt, souvent confronté par un manque de communication claire dans les premières phases du projet, a justifié cet enjeu par « beaucoup d'inconnus » (N1) en interne, lui empêchant une totale transparence avec le public. Enfin, le gouvernement rejoint un peu cette vision en expliquant qu'un tel projet nécessite forcément des clauses de confidentialité pour assurer sa sécurité. En clair, tous les groupes sont d'accord sur le fait qu'il y a eu un manque de transparence. Cependant, certains la voit comme une stratégie pour cacher des aspects du projet au public là où les acteurs porteurs y voient surtout une contrainte technique et contractuelle.

Ces divergences sont tout autant marquées sur la cohérence du discours public et des pratiques. Les citoyens, acteurs externes, et les élus municipaux insistent sur la perception d'un double

discours, entre un projet vert, responsable, et à l'écoute d'un côté, et une logique économique ainsi que des décisions déjà actées de l'autre. Un journaliste (E4) expliquait même que l'« on se rendait compte que le discours public de ces éléments était à l'opposé complet du discours privé », décrivant donc une écoute de façade pour faire croire à une consultation, sans réelle adaptation du projet. Les mairies ont souligné ressentir un sentiment très similaire, ce qui a nourri leur propre perte de crédibilité auprès des citoyens. À l'inverse, Northvolt et le gouvernement ont totalement évité le sujet (1 seul segment codé en tout), nous faisant l'impression que l'enjeu n'était pas un de leur côté.

Enfin, ce concept est fortement impacté par le rôle des médias et les stratégies mises en place face à une peur de rejet. Northvolt voit dans le traitement médiatique une influence volontairement négative sur l'acceptabilité sociale, avec des « voix dissonantes très influentes contre le projet » (N2). Les mairies vont également voir un traitement médiatique exagéré, donnant l'impression d'une forte mobilisation localement alors qu'ils estiment qu'il se passait même l'inverse : « Les gens étaient quand même contents de voir l'arrivée de cette entreprise là, voyaient beaucoup de bénéfices pour la communauté. » (M2). Le gouvernement rejoint cette position en se présentant très critique envers les médias, estimant qu'ils ont principalement manqué de connaissance sur l'industrie, les rendant totalement impertinents. Les acteurs externes, et en particulier le journaliste, tiennent un discours diamétralement opposé. Ils décrivent aussi des pratiques de gestion questionnable, servant principalement la sphère politique, pour éviter d'exposer les points sensibles du projet.

Pris ensemble, tous ces éléments permettent de montrer que l'acceptabilité sociale a fait l'objet d'une lutte tout au long du projet. Pour les acteurs centraux (Northvolt - gouvernement), elle se joue surtout dans la capacité à gérer la perception du public, grâce au discours et aux actions mises en place, en attendant de valider la réussite économique du projet. Pour les autres parties prenantes (citoyens locaux - mairies - acteurs externes), on va plutôt chercher un certain niveau de qualité dans les processus : de la transparence, de la cohérence entre le discours et les actions, et de la reconnaissance du milieu d'accueil. Ce décalage profond dans la définition de chacun sur ce qu'est une « bonne » acceptabilité sociale contribue à expliquer pourquoi la confiance n'a

jamais été établie, faisant que le projet reste largement contesté par une majeure partie des parties prenantes.

L'analyse des données est désormais complète, étudiant le cas dans sa globalité. La synthèse transversale qui suit propose quatre dynamiques centrales pour comprendre la trajectoire de l'acceptabilité sociale du projet Northvolt Six.

4.3 Synthèse transversale

4.3.1 Deux logiques de légitimation concurrentes

Une première dynamique transversale que l'on peut relever est la présence de deux logiques de légitimation distinctes qui ne semblent pas pouvoir s'accorder.

D'un côté, il y a le gouvernement et, dans une certaine mesure, Northvolt, qui adoptent une logique institutionnelle et stratégique. La gouvernance est jugée comme globalement bonne, les ajustements réglementaires sont présentés comme logiques de par le caractère innovant du projet, et le territoire est avant tout perçu comme une ressource stratégique majeure pour le développement de la filière batterie. Dans cette vision, l'acceptabilité sociale est pensée comme un effet attendu, dans le sens où la population finira par reconnaître la valeur du projet une fois qu'il aura démontré ses performances économiques et environnementales.

De l'autre côté, les citoyens locaux, les mairies et les acteurs externes défendent une logique plus orientée vers un développement relationnel entre toutes les parties prenantes. L'important n'est pas seulement ce que le projet promet, mais aussi comment il est décidé, expliqué et adapté au territoire. La qualité du processus (transparence, écoute du milieu d'accueil) devient une condition majeure de l'acceptabilité du projet.

La tension entre ces deux logiques de légitimation explique comment chaque décision est interprétée de manière très différente, nourrissant beaucoup de malentendus et affectant fortement la perception du projet par la plupart des parties prenantes.

4.3.2 Un noyau décisionnel fermé

La deuxième configuration qu'il faut noter concerne la structure de la gouvernance en matière de pouvoir et d'information. Les résultats ont montré de manière récurrente une centralisation des décisions au sein de la sphère politique, autour de laquelle gravitent les autres acteurs du projet. Les décisions clés sur certains ajustements réglementaires, ou encore les annonces publiques, semblent se concentrer dans ce noyau très restreint, parfois même à la volonté d'un seul ministre.

Autour de ce centre, on distingue plusieurs périphéries. Northvolt est l'acteur qui est censé le plus se rapprocher de ce noyau. Cependant, malgré une participation dans les processus, l'entreprise doit subir un certain nombre de décisions qu'elle ne contrôle pas. De leur côté, les élus municipaux se retrouvent dans une position délicate car ils doivent gérer les conséquences locales des décisions prises par les acteurs porteurs, tout en percevant un sentiment de mise à l'écart sur certains sujets. Enfin, les citoyens locaux et les acteurs externes n'ont accès qu'aux actions visibles du projet, et se plaignent du manque de considération des communautés dans le processus décisionnel.

De cette configuration découle deux effets négatifs majeurs. Tout d'abord, à l'exception des hauts placés du gouvernement, aucun acteur ne peut avoir une vision complète du processus décisionnel, ce qui alimente la perception d'une gouvernance très floue voire opaque. Ensuite, il y a une asymétrie dans les responsabilités à assumer vis-à-vis du processus décisionnel. Le noyau politique prend les décisions mais il est quand même protégé des conséquences de ces dernières par les acteurs en périphérie (mairies et Northvolt). Ces derniers doivent alors s'occuper de gérer la crise et voir leur crédibilité s'affaiblir à cause d'un processus qui est hors de leur contrôle. L'acceptabilité sociale se trouve donc fragilisée d'abord par ce qui est décidé, mais aussi par le ressenti que personne n'est réellement capable de répondre aux questions à propos de ces décisions.

4.3.3 Le territoire comme source de tensions

Les enjeux territoriaux et contextuels nous permettent de mieux comprendre ce décalage dans la vision de ces différents groupes.

Pour le gouvernement, il s'agit surtout d'un espace d'opportunité, avec des ressources capables d'attirer de gros investissements. Les participants ont principalement tendance à mettre en avant l'avantage concurrentiel que présente le Québec dans la course au développement de filières batterie.

Pour les mairies, citoyens, et acteurs externes, le territoire est avant tout perçu comme un milieu de vie. Ce terrain présente des enjeux à considérer : crise du logement, l'importance de la nature, les infrastructures, etc. Ce n'est pas vraiment le fait d'accueillir une nouvelle industrie qui pose problème, c'est plutôt le fait de ne pas appréhender et évaluer le territoire pour s'assurer que les conséquences d'un projet d'une telle ampleur soient bénéfiques pour tous.

Cette divergence contribue à développer le sentiment que le projet est plus imposé qu'intégré au territoire, ce qui limite grandement la possibilité d'acceptabilité sociale.

4.3.4 L'acceptabilité sociale comme indicateur d'une rupture de confiance

Enfin, si on prend le concept d'acceptabilité sociale au global, il se présente ici comme l'indicateur synthèse de toutes les tensions accumulées dans les trois autres concepts. Les résultats montrent que la rupture ne vient pas seulement d'un déficit d'information, ou d'une mauvaise appréhension du territoire, mais avant tout d'une cassure profonde dans la confiance en la sincérité des acteurs porteurs. Les parties prenantes externes au noyau décisionnel, ne reprochent pas uniquement le manque de consultation : ils questionnent beaucoup la cohérence entre le discours et les pratiques, ainsi que la capacité des acteurs porteurs de défendre autre chose que les intérêts politiques et économiques.

À l’opposé, le gouvernement et Northvolt estiment avoir gérer l’acceptabilité sociale grâce à leur stratégie de communication, de justifications post décisions, et de leurs ajustements. Les enjeux soulevés par les parties prenantes sont vus comme des effets collatéraux inévitables à un projet si ambitieux. Cette manière de voir les choses va cependant avoir fortement tendance à irriter les autres acteurs, nourrissant ce sentiment d’être exclu du débat.

Pour conclure, on peut considérer que tous ces intrants ne sont pas des éléments indépendants de chacun : ils permettent de structurer un dispositif global de légitimation, dirigé par le gouvernement. Cela reste une logique d’approche top-down en termes politique et stratégique, créant un dispositif que les efforts fournis par l’entreprise et les mairies n’ont pas réussi à rééquilibrer.

V. Discussion

5.1 Introduction

Cette dernière section a pour objectif de présenter une interprétation approfondie des données empiriques recueillies, autour du cadre conceptuel et en faisant le lien avec la littérature déjà existante. Elle ne revient donc pas sur les résultats comme tels, présentés au chapitre précédent, mais cherche à comprendre ce qu'ils signifient pour l'analyse de la gouvernance des mégaprojets, de l'acceptabilité sociale, et des enjeux territoriaux dans le contexte québécois. Plus précisément, il s'agit de montrer comment les intrants identifiés dans le cadre (gouvernance, enjeux politiques, récit « vert », etc.), une fois passés par les médiations territoriales (spécificités locales, contexte culturel, etc.), conduisent à des trajectoires particulières d'acceptabilité sociale.

Cette discussion repose sur l'ensemble des données primaires récoltées, ainsi que sur les données secondaires mobilisées tout au long du mémoire, notamment celles produites par les médias, les organisations environnementales, ou même les communiqués officiels. L'enjeu est de rassembler ces différents matériaux pour proposer une lecture cohérente du cas Northvolt Six, en accord avec la logique abductive qui a guidé la recherche : les interprétations présentées ici résultent des allers-retours entre les données théoriques et le terrain.

Cette interprétation s'inscrit également dans la continuité d'un travail scientifique plus large, mené dans le cadre du projet de recherche « Gouvernance et acceptabilité sociale des grands projets publics », subventionné par le CRSH. Un premier jalon de cette réflexion a été posé dans un article soumis à la conférence EURAM 2026, dans le but de le présenter en juin 2026 à Kristiansand (Norvège). Ce papier propose un triptyque analytique (voir annexe 3) centré sur les trois acteurs porteurs du projet (le gouvernement québécois, les municipalités et Northvolt), et sur la manière dont leurs relations structurent la gouvernance du projet et l'articulation avec les autres parties prenantes. Dans cette analyse, le triptyque sert à montrer que la manière dont un projet est gouverné influe directement sur les pratiques d'engagement mises en place, et que ces pratiques déterminent à leur tour la trajectoire de légitimation ou de contestation du projet. Ce mémoire permet de prolonger et d'enrichir cette réflexion en mobilisant un matériau empirique

plus dense. Il y intègre explicitement les médiations territoriales propres au contexte québécois, et entre dans les détails sur la façon dont les dimensions de gouvernance, d'engagement et d'acceptabilité sociale interagissent concrètement dans le temps.

La discussion qui suit est organisée en plusieurs temps. Dans un premier temps, les résultats sont interprétés en suivant la structure du cadre conceptuel : nous revenons successivement sur les intrants, les médiations territoriales, et les extrants, en les confrontant aux travaux présentés dans la revue de littérature. Cette partie est l'occasion de préciser le rôle joué par le noyau décisionnel politique, par la configuration territoriale de la Montérégie, et par l'histoire des mobilisations au Québec dans la trajectoire du projet. Dans un second temps, un tableau de synthèse vient synthétiser et clarifier la position des différents groupes d'acteurs par rapport au projet et à sa gouvernance. Cela nous permet de visualiser les lignes de fracture et les alliances qui se dessinent autour du projet Northvolt Six. Enfin, la dernière partie du chapitre met en évidence les contributions théoriques et pratiques de la recherche, des forces et limites, ainsi que les pistes de recherche future, en situant explicitement ce mémoire dans le programme de recherche plus large porté par l'équipe de recherche.

5.2. Interprétation des résultats à la lumière du cadre de la littérature

5.2.1 Intrants : gouvernance, pouvoir politique et récits d'innovation

Les résultats mettent d'abord en évidence une gouvernance très centralisée avec un noyau décisionnel restreint où se concentrent les décisions clés relatives au projet. Les élus municipaux comme les cadres de Northvolt décrivent un processus où les grandes orientations sont prises à très haut niveau, parfois même autour de la volonté d'un seul élu gouvernemental, puis répercutées vers les autres acteurs, qui doivent gérer les conséquences sans en avoir réellement maîtrisé la conception. Cette centralisation s'accompagne d'une décentralisation perçue dans la coordination entre gouvernement, Northvolt et municipalités : manque de clarté des rôles, informations tardives ou contradictoires, difficulté à savoir qui décide et qui doit répondre de certains enjeux aux citoyens. Ce portrait renvoie à une gouvernance que les acteurs locaux jugent à la fois opaques et asymétriques, les plaçant à l'écart du processus décisionnel et d'engagement.

Cette configuration résonne fortement avec la littérature sur les mégaprojets. Flyvbjerg (2014) insiste sur la « loi de fer » des mégaprojets (dépassements systématiques des coûts, délais, dérive par rapport à la trajectoire prévue), en la reliant à la complexité extrême de ces projets et à la manière dont ils sont gouvernés. Dans le cas de Northvolt Six, on comprend d'après certains groupes d'acteurs que c'est la complexité institutionnelle qui crée un environnement difficile à coordonner. Toutefois, les résultats montrent également que ce n'est pas la seule raison de la désorganisation perçue. En effet, certains choix politiques, notamment dans l'objectif d'accélérer les processus au nom du bon développement de la filière batterie, complexifie beaucoup la gestion du projet. On retrouve ici la logique du « break-fix model » de Flyvbjerg, avec un lancement rapide du projet sur des bases très (trop) optimistes, entraînant des tensions lorsque les limites du modèle apparaissent.

Les données illustrent également le concept des « sublimes » de Flyvbjerg (2014), en commençant par le sublime politique. Ce dernier se manifeste dans l'aspect symbolique qu'accorde le gouvernement québécois au projet. On le compare à la Baie-James, avec un projet destiné à faire rayonner le Québec à l'international grâce à sa filière batterie. Le sublime économique, quant à lui, se révèle dans les promesses d'emplois, de développement, et de retombées fiscales, justifiant l'accueil de la méga-usine. Enfin le « sustainability sublime » (proposé par Sankaran et al. (2020) pour développer le modèle), est très présent dans le discours public des acteurs porteurs, mettant en avant l'idée de bâtir une économie plus « verte ». Nos résultats nous permettent de montrer que ces sublimes se retrouvent au cœur du discours de légitimation du projet, mais qu'ils génèrent progressivement des tensions entre acteurs porteurs et acteurs locaux qui constatent un écart entre le récit public et les pratiques mises en place sur le terrain.

D'un autre côté, Pitsis et al. (2018) ainsi que Jin et al. (2025) insistent sur l'impact des méthodes de gouvernance et de gestion des parties prenantes dans la performance des mégaprojets. Ces auteurs mettent en avant l'intérêt de développer une certaine qualité dans les dialogues avec les parties prenantes, afin d'intégrer leurs retours et d'éviter toutes formes de dérives ou de conflits. Dans le cas de Northvolt, cette gestion est nuancée. D'un côté, des pratiques ont été

concrètement mises en place, avec notamment le comité de liaison, ou encore les rencontres publiques. Ces actions ont permis de laisser croire à une gouvernance attentive, à l'écoute des parties prenantes locales. De l'autre côté, on comprend rapidement que ces outils ont été largement perçus comme des dispositifs trop légers pour les acteurs locaux, ne laissant pas la place à de véritables dispositifs de codécision. Les cadres de l'entreprise ont eux-mêmes admis que la désorganisation interne, la complexité contextuelle du projet, ainsi que la prise par le gouvernement ont grandement limité la possibilité d'intégrer aux mieux les acteurs locaux.

Le triptyque de gouvernance, présenté dans l'article pour l'EURAM 2026, met précisément en image le triangle de gouvernance, avec la répartition du pouvoir et des responsabilités. Ce mémoire de recherche permet de prolonger cette analyse, en mettant en lumière le fait que ce triangle n'est pas équilatéral. En effet, le sommet gouvernemental domine les deux autres, en ayant le contrôle quasi total sur l'agenda, le récit public, et l'adaptation de certaines règles (notamment pour le BAPE). Les municipalités se retrouvent donc dans une position délicate, car les élus doivent à la fois défendre le projet afin d'obtenir les retombées fiscales positives, tout en subissant le mécontentement d'une partie de la communauté locale, étant en première ligne à leurs yeux. Northvolt, enfin, a une position intermédiaire, s'associant à la fois avec le gouvernement dans la défense du projet, mais subissant également les conséquences de la gestion de la communication et du contexte territorial.

Le cas Northvolt nous permet donc d'observer jusqu'où peut aller la domination de ce noyau politique dans la gestion d'un mégaprojet si important. La littérature soulignait déjà à quel point les gouvernements ont du poids dans la gestion mégaprojets, mais les données empiriques permettent ici de mieux comprendre le rôle concret d'un élu gouvernemental, et les stratégies qui découlent de ses décisions. Ce concept est très bien illustré par les ajustements de norme du BAPE, qui ne sont pas de simples ajustements techniques, mais bien un acte symbolique représentant la détermination du gouvernement à ce que ce projet voie le jour. Ce type de décision renforce la perception des citoyens et acteurs externes que ce projet présente d'importants enjeux politiques, parfois jugés prioritaires face aux procédures environnementales habituelles.

Pour résumer, le projet Northvolt Six s'inscrit parfaitement dans les dynamiques présentées par la littérature sur les mégaprojets, avec la centralisation du pouvoir, le sublime, et la légitimation au travers des récits d'innovation. Il permet cependant de creuser un peu plus en profondeur sur la manière dont ces logiques s'appliquent à un contexte spécifique, celui du Québec. On peut aussi observer comment tous ces enjeux impactent la perception des acteurs qui se situent à différentes distances du noyau décisionnel. Cette bonne compréhension des intrants est nécessaire pour passer au niveau suivant, celui des enjeux et du contexte territorial.

5.2.2 Médiations territoriales : territoire, culture et ancrage québécois

Le deuxième bloc du cadre conceptuel permet d'analyser comment le territoire a un effet d'influence sur les intrants. Les résultats montrent qu'il y a un contraste massif de la vision du territoire, séparée en deux points de vue. Du côté du gouvernement, la zone d'implantation de la méga-usine est perçue comme un territoire présentant un atout stratégique qu'il se doit d'être exploité. Le site industriel, déjà contaminé et proche de ressources clés, est parfaitement adapté au développement de la filière batterie. Dans cette logique, les enjeux sociaux et environnementaux n'ont pas la priorité, appuyant les arguments qui justifient la non-nécessité de réaliser un BAPE, la province étant déjà considérée comme plus stricte que les autres régions canadiennes.

A l'inverse, les communautés locales, mairies, et experts externes voient le territoire comme un milieu de vie avec ses propres enjeux qui ne peuvent être ignorés. La récente crise du logement, la protection des milieux humides, ou encore l'attachement des citoyens à leur environnement sont des arguments très récurrents face à l'imposition du choix politique. Le problème soulevé n'est pas l'implantation du projet en lui-même, mais la perception d'un manque de considération et de réflexion approfondie sur la capacité réelle d'accueil de la région. Dans cette logique, le territoire n'est plus perçu comme un simple support, mais comme un « acteur » qui doit être considéré au même rang que les parties prenantes.

Cette tension entre les deux visions nous permet de faire le lien avec les travaux de Fournis et Fortin (2015, 2016), qui rappellent que l'acceptabilité sociale est une résultante des interactions

entre le projet et les visions territoriales. Ils mettent en avant la confrontation que les mégaprojets génèrent entre ceux qui privilégient les ressources, et ceux qui défendent le lieu de vie d'une communauté. Le cas Northvolt Six illustre donc parfaitement cet enjeu. Les acteurs porteurs ont plus tendance à mettre en avant la compétitivité dans le développement d'une filière batterie de niveau international, là où les citoyens et autres experts défendent la protection de l'environnement et la préservation de la qualité de vie. Le territoire devient alors le lieu du choc entre deux visions.

Cette attention portée sur le territoire, en le considérant plus comme un acteur qu'un simple support, se rapproche d'un champ de recherche plus récent sur les géographies de l'innovation dans les grands projets. En effet, Brunet et Cohendet (2021) expliquent que la dimension géographique a souvent été relayée aux second plan face à d'autres enjeux de mégaprojets tels que la temporalité ou la gouvernance. Les auteurs décrivent le territoire d'implantation comme un lieu de production de connaissances et de coordination. Cela rejoint le cas de Northvolt Six et la Montérégie qui est devenu un espace où se reconfigurent la perception des relations de pouvoir, des connaissances, et des pratiques de gouvernance.

Les concepts de « green sacrifice zones » et « green colonialism » (Zografos et Robbins, 2020; Dunlap et Laratte, 2022) permettent d'aller plus loin dans l'interprétation du phénomène observé. Ces travaux mettent en avant l'idée d'implanter des infrastructures servant la transition énergétique dans des espaces disponibles et présentant certaines ressources très utiles à ces entreprises. C'est le cas avec Northvolt Six et la Montérégie, qui est explicitement choisie pour son territoire adapté, l'argument principal étant qu'il est plus logique d'utiliser un site industriel déjà contaminé, plutôt que d'en créer un nouveau. Cependant, les citoyens et autres experts défendent le fait qu'un tel projet impliquerait forcément des nuisances supplémentaires (bruit, trafic, destruction des milieux humides, impact sur la faune et la flore, etc.). On retrouve donc un cas typique, comme présenté par les auteurs, d'une communauté qui doit accepter des sacrifices au niveau de la qualité de vie au nom d'enjeux climatiques globaux et de compétitivité internationale.

Ces enjeux rejoignent le principe d'attachement au lieu, présenté par Devine-Wright et Batel (2017). Le mécontentement d'une partie de la population locale provient des liens affectifs, symboliques, et identitaires qu'elle a avec le milieu de vie. Les séances d'entretiens et d'informations réalisées dans les deux villes révèlent précisément ce type d'attachement. Les citoyens ont principalement présenté leurs inquiétudes quant à l'impact du projet sur l'environnement local, ainsi que le sentiment de dépossession face à un projet apparu rapidement et sans consultation préalable. Les communautés réagissent principalement par la peur de voir leur territoire complètement modifié afin de satisfaire les besoins de la filière batterie. Ces éléments permettent de mieux comprendre pourquoi certains habitants peuvent à la fois être en accord avec les objectifs environnementaux globaux, tout en refusant l'implantation d'un tel projet sur leurs terres. Le problème ici n'est donc pas le principe de vouloir développer une filière en faveur de la transition énergétique, mais la manière dont elle est imposée au territoire et à la population.

Il est important aussi de relever que le contexte québécois si particulier renforce les enjeux territoriaux déjà présents. En effet, les grands projets passés autour du gaz de schiste ou de l'hydroélectricité ont participé à l'institutionnalisation d'attentes précises en matière de participation, communication, et procédures. C'est d'ailleurs pour cela que l'enjeu du BAPE a fait tant de bruit dès l'arrivée de Northvolt, ce processus étant un système permettant d'assurer un certain niveau de normes pour les habitants québécois. Les citoyens et organisations environnementales comparent le projet Northvolt Six à de grands projets qui ont certes pu réussir, mais qui présentent tout de même un risque significatif. La levée de bouclier face à l'exploitation du gaz de schiste avait d'ailleurs permis au peuple québécois d'exprimer son mécontentement et de faire entendre sa voix, entraînant une interdiction du projet en 2022. Cette mémoire de lutte, chère aux yeux des citoyens de la province, permet d'agir comme un outil filtrant les gros projets québécois. De ce fait, les ajustements réglementaires du BAPE, ainsi que l'accélération des processus, a renforcé la méfiance et la vigilance de la communauté locale, désormais « habituée » de part les expériences passées.

Ces médiations territoriales nous permettent désormais de retourner sur le triptyque présenté précédemment. Le gouvernement, Northvolt et les mairies occupent un espace central dans le

dispositif. Cependant, ces derniers sont entourés des préoccupations macro (stratégies, fonds publics, etc.) et micro (bénéfices locaux, préservation de l'environnement, etc.) des différents groupes de parties prenantes. Ce mémoire de recherche permet de mettre en valeur que ces préoccupations ne sont pas légères ou négligeables. En effet, le projet n'a pas d'autres choix que d'être ancré dans un territoire présentant une histoire, des institutions, et une culture particulière. De ce fait, l'ancrage territorial n'est pas une simple variable, mais bien un élément structurant la base d'une bonne implantation. Le territoire agit alors comme un médiateur, transformant certains intrants politiques ou économiques en tensions concrètes liées à l'environnement global de la région.

Nous pouvons donc conclure que le projet Northvolt Six n'est pas uniquement un projet de batteries, mais également un projet de territoire. La manière dont le territoire est défini a un impact considérable sur la perception et l'acceptabilité sociale du mégaprojet.

5.2.3 Extrants : acceptabilité sociale, juste procédurale et rupture de confiance

Le dernier bloc du cadre conceptuel présente les extrants, c'est-à-dire les variables dépendantes qui portent sur les formes observables d'acceptabilité sociale. L'analyse nous permet de mieux constater la rupture de confiance profonde entre les acteurs porteurs et les autres parties prenantes. Elle se manifeste au travers de différents enjeux : la perception d'un double discours entre le récit public et les pratiques concrètes, les mécanismes de participation arrivés trop tard, les normes réglementaires ajustées pour permettre une accélération des processus, etc.

Du point de vue des citoyens et des experts externes, l'acceptabilité sociale apparaît plus comme une question de justice procédurale, que de réels enjeux techniques. Ils critiquent principalement la manière dont le projet a été conçu et présenté. Les problèmes de confidentialité imposés, de manque de transparence dans le partage de l'information, des pratiques de participation (trop) légères et des contournements de mécanismes tels que le BAPE ont fortement nourri cette perception. Cela rejoint l'analyse de plusieurs auteurs qui relèvent la nécessité d'intégrer des processus relationnels poussés pour assurer une certaine acceptabilité sociale d'un projet (Raufflet, 2014; Batellier, 2016; Baba et Mailhot, 2016). Cette acceptabilité doit être construite

dans l'échange et la confrontation entre les points de vue pour développer une co-construction, au lieu de simplement imposer un projet déjà écrit.

Les travaux sur la justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975; Colquitt, 2012; Romero-Lankao et al., 2023; Radtke, 2025) sont également très utiles pour nous permettre d'analyser ces résultats. En effet, ils montrent qu'il est décisif d'avoir une perception d'équité des procédures (consultation, transparence, cohérence du discours, etc.) pour obtenir l'acceptation de certaines décisions, même si cela n'est pas favorable aux acteurs porteurs. Dans notre cas, c'est précisément l'inverse qui est perçu par les citoyens locaux. Ils ont le sentiment que les décisions ont été prises bien avant d'instaurer un dialogue avec eux, et que les pratiques de participation mises en place plus tard n'avaient pas réellement pour but d'ajuster la trajectoire du projet. La justice procédurale est donc perçue ici comme déficiente, ce qui a grandement impacté la perception de légitimité du projet par certaines parties prenantes.

Il est aussi intéressant de reprendre la différenciation entre acceptation sociale et acceptabilité sociale de Batellier (2016). On a d'un côté, avec les acteurs porteurs, une stratégie visant à développer une acceptation suffisante du projet, en mettant en avant les retombées socio-économiques qui découlent d'un tel projet. Cependant, de l'autre côté, les citoyens locaux et autres experts avaient des attentes poussées davantage vers une acceptabilité sociale complète. Pour eux, les enjeux de co-construction, d'appréhension du territoire, ou encore de l'environnement devaient être plus pris en compte dans la phase de planification. Le décalage clair entre ces deux conceptions permet de mieux comprendre pourquoi, malgré les dispositifs mis en place, une entente globale n'a pas pu être établie.

La rupture de confiance se présente donc comme un indicateur synthétisant la boîte des extrants. Elle condense les tensions sur la gouvernance (centralisation, opacité, etc.), les tensions territoriales (manque de compréhension du territoire) et les tensions symboliques (récit vert cachant certaines pratiques).

Les citoyens locaux ne contestent pas uniquement le fait d'avoir été consulté tardivement, ils remettent également en cause la sincérité même des acteurs porteurs, avec les écarts entre

discours publics et décisions. De leur côté, les représentants municipaux, étant pris entre politique et population, subissent cette rupture avec encore plus de pression. En effet, ils ont un sentiment de devoir de transparence envers leurs citoyens, mais ils se retrouvent contraints par des décisions prises plus hauts qu'ils ne peuvent pas influencer.

Pour en revenir au triptyque, on peut donc y ajouter que le cas Northvolt Six n'a pas réussi à articuler les différentes sphères de préoccupation (micro, macro, parties prenantes, etc.). les attentes des citoyens et experts sont restées en marge du processus, alors que les préoccupations politiques et économiques ont été largement plus mis en avant. Ces dynamiques ont drastiquement fait chuter le niveau de la justice procédurale, de la confiance, et de l'acceptabilité sociale au global.

En conclusion, on peut dire que l'acceptabilité sociale ne peut être considérée comme un simple résultat évalué en fin de processus. Dans ce cas précis, elle fonctionne plutôt comme un outil permettant de mesurer les tensions accumulées par les intrants passés au travers des médiations territoriales. Cette trajectoire du projet illustre la fragilité que peut présenter une entreprise qui repose sa légitimation uniquement sur des bases politiques et économiques, sans porter l'attention nécessaire à la reconnaissance du milieu d'accueil et à la justice procédurale. C'est à partir de ce constat que nous pouvons maintenant nous tourner vers les enseignements et les contributions plus généraux de cette recherche.

5.3 Positionnement des acteurs : tableau de synthèse

5.3.1 Tableau de positionnement des acteurs

Le tableau suivant permet d'avoir une vision globale sur la manière dont chaque groupe d'acteurs se positionne par rapport au projet, sa gouvernance et son acceptabilité sociale, telle qu'elle ressort dans l'analyse des données relevées.

Tableau 5.1 - Positionnement des acteurs

Groupe d'acteurs	Position globale envers le projet	Perception de la gouvernance du projet	Perception de l'acceptabilité sociale
Citoyens locaux	Plutôt défavorable : le projet est perçu comme imposé, sans considération du milieu d'accueil et sans bénéfices clairs pour la communauté.	Très négative : la gouvernance est jugée opaque, sans co-construction, avec une priorisation claire pour les besoins politiques et de l'entreprise.	Absente : elle est jugée comme non atteinte, faute de transparence dans les processus et la communication, avec un manque d'espaces de participation.
Cadres de Northvolt	Ambivalente mais globalement favorable : le projet est perçu comme une opportunité unique en termes industriel et territorial, mais fragilisé par la gestion politique et les controverses.	Ambivalente : les acteurs reconnaissent un cruel manque d'organisation à l'intérieur du noyau décisionnel, notamment du aux méthodes de gestion du gouvernement.	Fragile : l'acceptabilité sociale apparaît comme un travail en construction progressive, mais principalement basé sur de la gestion des perceptions plutôt que sur une réelle co-construction.
Élus municipaux	Plutôt favorable : le projet est perçu comme une sérieuse opportunité de développement socio-économique malgré la réticence face à certaines décisions politiques.	Négative : une gouvernance perçue comme déséquilibrée, laissant les municipalités en grande partie à l'écart des prises de décisions malgré leur position de première ligne face à la communauté locale.	Très fragile : ils jugent qu'il y a un trop gros décalage à cause du manque d'informations qui leur empêchent de répondre aux inquiétudes populaires, émechant la construction d'une acceptabilité sociale.
Représentants du gouvernement québécois	Très favorable : le projet est perçu comme une opportunité unique au développement d'une filière batterie compétitive mondialement.	Plutôt positive : ils estiment que la gouvernance a été globalement adapté à la nature novatrice du projet.	Plutôt acquise : ils estiment que la controverse vient principalement d'une minorité qui ne comprend pas complètement les enjeux et l'industrie.
Acteurs externes	Plutôt défavorable : ils estiment que le projet est présenté comme un symbole pour la transition verte, au prix d'importants compromis démocratiques et territoriaux.	Très négative : la gouvernance est perçue comme centralisée, opaque, fortement politisée, et pas adaptée à un projet d'une telle ampleur.	Très compromise : instrumentalisation de l'acceptabilité sociale avec des pratiques mises en place trop tardivement, et trop peu influentes sur les décisions concrètes du projet.

5.3.2 Interprétation du tableau

Ce tableau permet de faire apparaître une configuration assez nette de la position de chacun des groupes d'acteurs. Il y a d'abord un noyau décisionnaire favorable au projet avec le gouvernement et, dans une moindre mesure, les élus municipaux et les cadres de Northvolt. Pour eux, le projet a une forte valeur stratégique, que ce soit en termes de développement économique, de rayonnement international, de retombées fiscales pour les municipalités, ou encore d'opportunité industrielle pour l'entreprise. Ils ont une perception moins critique de la gouvernance, qui présente certes des difficultés, mais qui est considérée comme inhérente au caractère innovant et complexe d'un tel projet.

À l'opposé, les citoyens locaux et les acteurs externes n'hésitent pas à vivement critiquer cette gouvernance. Ils ont une position globalement défavorable au projet, malgré l'enjeu de transition énergétique, avec le sentiment d'un processus décisionnel trop opaque et excluant qui n'hésite pas à contourner les règles pour accéder à ses objectifs. La crédibilité même du récit public d'innovation verte est également mis en doute. Pour ces acteurs, aucune acceptabilité sociale ne peut découler d'une telle structure, faute de justice procédurale et de cohérence entre le discours public et les pratiques concrètement mises en place.

Dans cette dynamique, les mairies et Northvolt ont tout de même une position intermédiaire entre les deux pôles. Ils partent évidemment d'une vision globalement favorable du projet avec le gouvernement grâce aux bénéfices qu'ils sont censés en tirer, mais la gestion interne des décisions les amènent à également critiquer la gouvernance globale. Comme expliqué précédemment, les élus municipaux sont pris en tenailles entre les décisions provinciales et les attentes de la population. De leur côté, les cadres de Northvolt Six estiment que leur apprentissage continu tout au long du processus est grandement impacté par les décisions politiques auxquelles ils sont soumis. Ces positions expliquent leur point de vue quant à l'acceptabilité sociale. En effet, elle est perçue comme fragile car elle aurait pu être améliorée avec certaines décisions, notamment celle de réaliser un BAPE ou de communiquer de manière plus transparente.

Cette distribution des positions permet de refléter la distance de chaque groupe par rapport au noyau de gouvernance. Plus un acteur est proche du centre, plus il a tendance à être en accord avec les choix pris et à les estimer comme justifiées, et plus il considère qu'une acceptabilité sociale est atteignable en fonction des retombées que le projet amènera. À l'inverse, plus l'acteur se trouve en périphérie du dispositif, plus il ne va percevoir une opacité dans la gouvernance et les décisions, et plus il considère que l'acceptabilité sociale n'est pas assez (voire pas du tout) développée.

Ce tableau permet également de visualiser les effets des intrants et des médiations territoriales sur les extrants. Les intrants de gouvernance, de pouvoir politique et de récit d'innovation crée un alignement entre le gouvernement, Northvolt et les municipalités, mais mettent à l'écart les acteurs qui ne sont pas pris en compte dans le noyau décisionnel. Les médiations territoriales, quant à elles, amplifient cette dissociation en donnant des significations différentes au projet (visions du territoire, du milieu de vie, et de la culture régionale). Enfin, les extrants traduisent une acceptabilité sociale qui se décline en différentes formes selon le groupe d'acteurs, allant de possible à fragile voire inexistante.

De ce fait, le tableau ne sert pas à séparer les acteurs pour les classer dans des catégories de perceptions binaires. Il met en lumière comment les jugements sont façonnés selon la position, le rôle et les attentes de chacun. Cela amène à constater que ce projet à caractère emblématique présente des processus de gestion discutables.

5.4 Contributions de la recherche

5.4.1 Contributions théorique

En premier lieu, ce mémoire de recherche contribue aux travaux sur les mégaprojets en observant plus en profondeur les liens entre gouvernance, pouvoir politique, territoire et acceptabilité sociale. Elle permet de voir que la centralisation du pouvoir décisionnel dans un noyau politique restreint n'a pas seulement un impact sur les coûts et délais, comme vu dans la littérature, mais également sur la manière dont le territoire est défini, ainsi que la perception de la

légitimité du projet par les parties prenantes. De ce fait, on peut en conclure que de tels projets ne présentent pas uniquement une complexité organisationnelle ou technique, mais aussi politique et territoriale. Cela est lié à la superposition d'enjeux de différents niveaux, entre besoins de la filière batterie, stratégies gouvernementales et culture locale. Cette recherche enrichit donc l'analyse de Flyvbjerg (2014), en montrant comment les différents « sublimes » peuvent coexister, mais également générer des tensions à la rencontre d'attentes territoriales et populaires spécifiques.

De plus, la recherche contribue également à la littérature sur l'acceptabilité sociale et la justice procédurale, dans le cadre d'un mégaprojet présenté comme « vert ». Comme expliqué précédemment, les résultats montrent que, pour de nombreux acteurs, ce n'est pas le contenu en tant que tel du projet qui affecte son acceptabilité sociale, mais plutôt la perception d'une justice procédurale trop légère. Entre l'ajustement de règles, le manque de codécision, et la différence entre discours public et actions concrètes, ces méthodes ne sont pas au niveau des attentes des parties prenantes. Cela transcrit leur perception que l'acceptabilité sociale ne dépend pas uniquement des promesses économiques et climatiques, mais également des bénéfices et impacts sociaux. Le déficit perçu de justice procédurale ne peut être contrebalancé par ce discours principalement tourné vers une croissance économique. Si on prend la rupture de confiance comme un indicateur des tensions accumulées, cette recherche permet de mettre en évidence la nécessité de penser l'acceptabilité sociale comme un processus dynamique majeur dans la gestion d'un projet, afin de bâtir une légitimité stable pour les acteurs porteurs.

De plus, ce mémoire permet d'approfondir les mécanismes proposés dans le projet global de recherche sur la gouvernance et l'acceptabilité sociale des grands projets publics. D'une part, il aide à détailler plus en profondeur le triptyque de gouvernance du projet Northvolt Six, en présentant concrètement les asymétries de pouvoir, les tensions perçues par chacun des groupes d'acteurs, et les effets de ces conflits sur les parties prenantes. D'autre part, il montre comment ce triptyque s'intègre dans le cadre conceptuel plus large incluant les médiations territoriales et les extrants, nous permettant de relier les analyses centrées sur les acteurs porteurs à une réflexion plus systémique du projet au global. On peut également ajouter que le triptyque n'est pas figé, il évolue au fil du temps, avec les décisions, les controverses, et autres événements.

Enfin, cette recherche contribue aux travaux de Cohendet et al. (2018) sur l'articulation des dynamiques locales et globales. Les auteurs analysent comment certaines industries se construisent dans des espaces de connaissances à la fois locaux et globaux qui rapprochent économie géographique et enjeux internationaux. Cela leur a permis de constater comment, dans certains secteurs, des entreprises mettent en place des « infrastructures communes d'innovation » leur permettant de renforcer la qualité et l'attractivité du territoire d'implantation tout en développant des connaissances transférables à plus grande échelle. Le projet Northvolt Six étant inscrit à la fois dans un territoire québécois spécifique et dans une multinationale du secteur de la transition énergétique, il rentre parfaitement dans l'analyse de ce champ de recherche. Cependant, l'absence de territoire commun entre les différentes parties prenantes l'a empêché de développer de telles structures. Au contraire, cela a à la fois fragilisé les dynamiques d'innovation internationales et les trajectoires d'acceptabilité sociale locale.

5.4.2 Contributions pratiques

Sur le plan pratique, on peut tirer des enseignements intéressants pour les décideurs publics impliqués dans la conception et la gestion de mégaprojets innovants. La gouvernance ne peut pas être uniquement considérée comme une dimension stratégique et économique. Pour assurer une performance complète, il faut y intégrer, dès le départ, les enjeux de justice procédurale et de compréhension du milieu d'accueil. En clair, il faut prendre en compte que certes, l'adaptation de mécanismes (tels que le BAPE) peut permettre des gains, notamment temporels, à court terme, mais que cela risque fortement d'impliquer une perte de confiance et donc, une contestation. Les résultats de l'analyse invitent donc les acteurs porteurs à mieux articuler la temporalité du projet, en associant politique et débat public. Cela se développe autour d'espaces de co-décisions ouverts, d'une transparence accrue et de la possibilité de modifier la trajectoire du projet en fonction des retours de toutes les parties prenantes. Elle suggère également une plus grande transparence dans la gestion globale des fonds alloués au projet, pour éviter de fragiliser la légitimité économique à cause de perceptions de décisions opaques et verrouillées.

La recherche met également en avant plusieurs leviers d'action pour la gestion de l'acceptabilité sociale par les entreprises porteuses de mégaprojets. Elle montre que la mise en place de différents dispositifs de communication ne suffit pas, il faut également que les parties prenantes considèrent que ces dispositifs leurs permettent vraiment d'avoir un pouvoir d'influence sur la trajectoire du projet. Cela fait partie de la nécessité pour l'entreprise de s'assurer d'avoir une compréhension concrète du territoire. On ne parle pas juste d'une observation du terrain à l'instant t, mais de son histoire et de sa culture, afin que les communautés locales n'aient pas le sentiment de voir un projet imposé à leur milieu de vie. Elle suggère également de faire preuve de plus de transparence quant aux incertitudes relatives au projet en lui-même, ce qui amènera plus d'empathie et de patience chez les parties prenantes, au lieu d'une communication très liste et optimiste, qui générerait des soupçons au moindre problème relevé publiquement. Enfin, elle révèle le rôle parfois compliqué des promoteurs lorsque la gouvernance domine le noyau de gouvernance. L'entreprise doit alors s'adapter et apprendre à gérer de manière à ce qu'elle ne soit pas associée à des décisions politiques qu'elle ne contrôle pas, afin de ne pas en subir les répercussions.

Pour finir, cette recherche offre des pistes aux différents acteurs territoriaux (citoyens, élus municipaux, experts environnementaux, etc.) pour mieux se positionner à l'avenir face à des mégaprojets similaires. En commençant par les municipalités, les élus ne font certes pas partie du noyau décisionnel, mais ils peuvent jouer un rôle central dans la défense des exigences territoriales et communautaires. Ils ont une réelle capacité à documenter les impacts locaux au travers d'expertises indépendantes et des échanges avec leurs habitants, ce qui renforce leur légitimité lors de rencontres avec les acteurs porteurs. Pour les collectifs citoyens, ils ont déjà compris l'intérêt de développer des stratégies de mobilisation, mais ils peuvent également travailler sur leur compréhension des règles et procédures, afin de ne pas uniquement contester le projet en lui-même, mais également la manière dont il est mis en place. Cette recherche contribue donc à donner plus d'outils à ces acteurs pour défendre la justice procédurale et l'ancrage territorial, afin d'en faire des conditions nécessaires à l'acceptabilité sociale de grands projets.

5.5 Forces, limites et pistes de recherche

5.5.1 Forces de la recherche

La première force notable de cette recherche se trouve dans la richesse et la variété des données empiriques mobilisées. L'enquête a été réalisée au près de cinq groupes d'acteurs bien distincts, nous permettant de vraiment observer le projet dans sa globalité, avec les différents niveaux de la structure de gouvernance. Cette diversité nous offre une vision complète des intrants, médiations territoriales et extrants, où l'on ne se limite pas à la seule perception des acteurs porteurs. Cela limite les biais et permet d'observer les zones de convergence et de divergence entre les groupes, ce qui est nécessaire à la compréhension des mécanismes de légitimation et d'acceptabilité sociale du projet.

La seconde force se trouve dans l'originalité même du cas Northvolt Six. Cette étude combine plusieurs caractéristiques rarement relevées dans un même projet : on y parle de transition énergétique, d'un mégaprojet innovant, d'une grosse part de subventions provenant des pouvoirs publics, d'une implantation dans un territoire avec une certaine histoire industrielle et un environnement particulier, avec une trajectoire totalement reconfigurée par la faillite de la maison mère. Ce cadre permet d'observer différents enjeux de tensions environnementales, de logiques économiques et de démocratie dans un même milieu et de voir ce qui découle d'une telle confrontation. La recherche permet ici de remettre en question quelques enjeux théoriques tels que les « green sacrifice zones », le rôle des « sublimes » dans un mégaprojet à caractère innovant, ou encore comment est institutionnalisée l'acceptabilité sociale au Québec.

Enfin, cette recherche bénéficie beaucoup de l'insertion au sein d'un projet collectif plus large sur la gouvernance et l'acceptabilité sociale des grands projets. Cela a permis d'échanger régulièrement avec l'équipe de recherche sur la collecte et l'analyse de données, afin de renforcer la fiabilité et la cohérence des interprétations, pour potentiellement les comparer à l'avenir avec d'autres mégaprojets. La démarche abductive, mise en place dès le départ, a également permis d'ajuster le cadre conceptuel au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. Les observations de terrains ont aidé à ajuster ce cadre au lieu de suivre un modèle

rigide uniquement basé sur la littérature, ce qui aurait grandement limité la compréhension et l'analyse des données. Cette méthode d'approche décisive présente une force majeure, en particulier lors d'une étude sur un sujet moderne et en pleine évolution.

5.5.2 Limites de l'étude

Malgré les efforts pour assurer une fiabilité et une certaine cohérence, cette recherche présente également des limites qu'il faut impérativement prendre en compte. Tout d'abord, il y a un premier enjeu concernant l'échantillon d'entretiens. En effet, une démarche qualitative implique de ne pas pouvoir ouvrir la collecte à un grand nombre de participants, mais la diversité interne de certains groupes reste assez restreinte. On peut notamment relever que chez les citoyens locaux, uniquement des participants engagés dans la mobilisation contre le projet ont été interrogés. Cela apporte certes une bonne compréhension de la perception des contestataires, mais il aurait été enrichissant de documenter également les arguments que pouvaient avoir des citoyens favorables au projet. De ce fait, lors de l'analyse, on parle d'une position des citoyens locaux totalement en désaccord avec la gestion du projet, mais cette interprétation est en partie biaisée par la nature de l'échantillon à disposition. Dans la même direction, le groupe des élus gouvernementaux ne présente que deux individus, avec des rôles et des trajectoires différentes, mais qui ne permettent pas de couvrir l'ensemble des perceptions présentes au sein du gouvernement. Ces limites d'échantillon ont donc limité une compréhension totale des points de vue de chaque groupe.

Le design de recherche présente, d'une certaine manière, des limites qu'il faut également prendre en compte. On a choisi de conduire une étude de cas unique, afin de se concentrer sur le cycle de vie du projet dans les détails, et donc d'en analyser ses mécanismes à plusieurs niveaux. Cependant, malgré cette profondeur dans l'analyse, le fait de ne pas comparer la trajectoire de Northvolt Six avec celles d'autres mégaprojets présentant des caractéristiques similaires (transition énergétique, processus de BAPE, etc.) limite la transférabilité des connaissances développées. Il aurait pu être intéressant, avec un tout autre design, de réaliser une recherche comparant différents projets afin d'avoir une vision globale de chacun et de mieux comprendre comment et pourquoi leurs performances sont différentes. Enfin, ce projet présente une certaine

singularité de part la faillite de la maison mère, limitant la possibilité de tirer des conclusions sur les impacts à long terme des méthodes de gouvernance appliquées et des médiations territoriales.

Pour finir, il y a également la possibilité d'avoir des biais d'interprétation dans la nature des données collectées. Comme relevé par plusieurs acteurs, la forte médiatisation du projet a eu des impacts différents sur la perception du projet par les parties prenantes. Cela a pu, d'une certaine manière, influencer le récit des participants, qu'ils soient favorables ou défavorables avec les événements passés. Il y a notamment des discours qui ont pu être travaillés et adaptés au fil des débats publics, des articles de presse, ou des prises de position politiques. Cela complique donc la collecte car un participant peut avoir tendance à inconsciemment (ou pas) se réapproprier des récits collectifs et donc en oublier sa vraie expérience personnelle. Enfin, nous avons vu à quel point le contexte québécois présente certaines spécificités (BAPE, culture, mobilisation citoyenne, etc.) qui limite drastiquement la possibilité d'étendre les résultats à d'autres territoires. Les résultats ne sont donc pas très pertinents statistiquement parlant, mais ils offrent des enseignements analytiques et des pistes de réflexions qui méritent d'être discutées dans d'autres contextes.

5.5.3 Pistes de recherche future

Les forces et limites que nous venons de présenter ouvrent plusieurs pistes de recherche future. En premier lieu, il serait logique d'adapter le cadre conceptuel à d'autres mégaprojets s'inscrivant dans la transition énergétique, à commencer par d'autres régions du Québec, puis d'autres provinces canadiennes par exemple. Cela nous permettrait de comparer comment les trois axes (intrants, médiations territoriales et extrants) s'articulent dans des contextes institutionnels et culturels différents, afin de voir si on y retrouve des configuration similaires en termes de gouvernance, d'influence du territoire et de trajectoire d'acceptabilité sociale. Une telle démarche apportera également à cette recherche car elle permettrait de faire la distinction entre ce qui est unique au cas Northvolt Six et ce qui a plus tendance à se généraliser dans d'autres mégaprojets énergétiques.

Une seconde piste serait de mener une étude sur l'évolution de l'acceptabilité sociale au fil du temps dans un projet. Dans notre cas, il y a certes eu des participants qui ont exprimé leur perception d'une acceptabilité qui a évolué, mais cela n'a pas été le cœur de la recherche. Cependant, la littérature souligne que l'acceptabilité sociale est un processus dynamique, en constante évolution car elle subit l'influence de décisions et d'événements. Une recherche future pourrait donc suivre un projet sur une plus longue période, avec plusieurs entretiens réalisés auprès des mêmes participants mais avec un certain laps de temps entre chaque. Cela permettrait de documenter l'évolution de cette acceptabilité perçue chez chaque individu, puis de comparer entre chaque participant pour observer des conjectures liées à des événements par exemple.

La piste suivante serait très unique au Québec car elle consisterait à comparer des projets ayant réalisé un BAPE complet avec d'autres qui n'y ont pas été soumis. Une telle recherche permettrait de se concentrer uniquement sur le rôle des procédures d'évaluation environnementale et son impact sur l'acceptabilité sociale et la justice procédurale. Cela pourrait également contribuer à l'adaptation démocratique de ces dispositifs dans le cas des projets issus de la transition énergétique, qui n'ont pas forcément été pris en compte lors de la mise en place de ces règles.

Enfin, une dernière piste serait de lier les approches qualitatives et quantitatives pour ouvrir la possibilité à des analyses plus détaillées. Cela permettrait, par exemple, de tester certaines hypothèses développées grâce aux données qualitatives relevées avec des sondages ou autres méthodes de mesure d'une variable précise. De telles recherches offriraient une base empirique plus large à la réflexion sur les mécanismes proposés dans ce mémoire sur la gouvernance et l'acceptabilité sociale.

VI. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre comment les modes de gouvernance d'un mégaprojet industriel innovant, fortement ancré dans un territoire, influencent sa trajectoire d'acceptabilité sociale. Pour le cas de Northvolt Six, le cadre articulant intrants, médiations territoriales et extrants, montre que l'acceptabilité sociale du projet ne peut être expliquée uniquement par ses caractéristiques techniques ou ses promesses socio-économiques et environnementales. Elle résulte plutôt des enjeux de gouvernance centralisée, de tensions dans la perception du territoire, et des fortes attentes de la communauté locale en matière de justice procédurale.

Du côté des intrants, les résultats confirment rapidement ce dont la littérature met en garde : les conséquences négatives d'un noyau décisionnel politique dominant. La gouvernance observée semble fortement centralisée autour du gouvernement fédéral qui contrôle la communication publique, les ajustements réglementaires et l'agenda. Ces méthodes ont drastiquement impacté la confiance d'abord des autres acteurs porteurs, Northvolt et les municipalités, qui ont principalement dû gérer les conséquences. Elles ont également participé à la légitimation du projet autour des enjeux de transition énergétique, contribuant cependant à la perception d'un projet excluant sur d'autres aspects. La concentration du pouvoir politique n'est donc pas qu'un enjeu d'efficacité car elle conditionne directement la manière dont les autres parties prenantes perçoivent les processus.

Ces intrants sont ensuite transformés en tensions concrètes, notamment au travers des médiations territoriales. La recherche met en évidence le contraste entre une vision utilitariste du territoire pour le noyau décisionnel face à une vision du territoire comme un milieu de vie pour les parties prenantes plus externes au processus de décision. La culture québécoise et son histoire autour des grands projets accentuent ce décalage, tout comme l'importance apportée à des institutions comme le BAPE. Dans ce contexte, les ajustements et méthodes décidés par les acteurs porteurs ne sont pas acceptés par les acteurs locaux car ils ne les perçoivent pas comme légitimes. En ce sens, le cas illustre parfaitement le paradoxe de la transition énergétique « verte » présenté dans

la littérature. L'objectif était de transformer ce site en une « green sacrifice zone », ce qui semble inacceptable aux yeux de la communauté locale et d'autres experts.

Enfin, la recherche montre au travers des extraits que l'acceptabilité sociale de Northvolt Six est fortement dominée par une rupture de confiance entre les acteurs porteurs et les autres parties prenantes. Elle ne tient pas principalement des objectifs techniques ou environnementaux du projet, mais plutôt d'une perception d'un manque cruel de justice procédurale. Les citoyens et les acteurs externes considèrent que l'acceptabilité sociale n'a toujours été qu'un enjeu secondaire aux yeux des promoteurs, privilégiant donc un processus décisionnel fermé et restreint plutôt qu'une réelle co-construction. Seuls les élus municipaux se retrouvent dans une position intermédiaire car favorables aux potentielles retombées économiques du projet mais en désaccord avec les méthodes de gestion, principalement du gouvernement québécois.

Les hypothèses implicites provenant de la littérature sont donc principalement confirmées. Un récit d'innovation verte et des investissements économiques massifs ne suffisent pas à la construction de l'acceptabilité sociale d'un projet. De plus, cette acceptabilité dépend fortement de la justice procédurale et de la reconnaissance du territoire comme un milieu de vie et non un simple support technique. À noter cependant à quel point la légitimité perçue dépend fortement de la proximité de chacun des acteurs avec le noyau décisionnel. Enfin, les perspectives issues de la géographie de l'innovation sont bien illustrées avec ce cas. Northvolt Six appartenant à une multinationale avec des objectifs environnementaux globaux, elle n'a cependant pas réussi à construire des « infrastructures communes d'innovation », ce qui a directement fragilisé sa légitimation.

Nous pouvons donc conclure que la réponse à la problématique se présente dans la combinaison de trois éléments du projet : la centralisation politique des décisions, les médiations territoriales, et la qualité procédurale des dispositifs de participation et de consultation. Ces trois dimensions ne s'alignant pas avec les attentes de toutes les parties prenantes, l'acceptabilité sociale du projet ne semble pas envisageable. De ce fait, le cas de Northvolt Six a été marqué par la contestation et la rupture de confiance.

Bibliographie

Baba, S., & Brunet, M. (2024). Project legitimacy : Towards a theoretical framework. *European Management Review*, 21(4), 887-901. <https://doi.org/10.1111/emre.12620>

Baba, S., & Dahan, J. (2023). Social license to operate : An integrative framework. *Management International*, 27(5), 65-79. <https://doi.org/10.59876/a-4f8b-3vc5>

Baba, S., & Mailhot, C. (2016). De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle constructif du conflit. *VertigO*, 16-1. <https://doi.org/10.4000/vertigo.16917>

Baba, S., & Raufflet, E. (2018). L'acceptabilité sociale : Une notion en consolidation. *Management international*, 19(3), 98-114. <https://doi.org/10.7202/1043005ar>

Batellier, P., & Sauvé, L. (2011). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer. *Gestion*, 36(2), 49-55. 10.3917/riges.362.0049.

Batellier, P. (2016). Acceptabilité sociale des grands projets à fort impact socio-environnemental au Québec : Définitions et postulats. *VertigO*, 16-1. <https://doi.org/10.4000/vertigo.16920>

Brunet, M., Baba, S., & Drouin, N. (2026). Governance, Social Acceptability, and Organizational Learning in Public Infrastructure Projects. *Project Management Journal*, 57(1), 44-57. <https://doi.org/10.1177/87569728251341288>

Brunet, M., & Cohendet, P. (2021). Advancing Geographies of Innovation in Large-Scale Construction Projects. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby040>

Cohendet, P., Grandadam, D., Mehouchi, C., & Simon, L. (2018). The local, the global and the industry common : The case of the video game industry. *Journal of Economic Geography*, 18(5), 1045-1068. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby040>

Caron-Malenfant, J., & Conraud, T. (2009). Guide pratique de l'acceptabilité sociale : Pistes de réflexion et d'action. Montréal : Éditions D.P.R.M. ISBN : 9782981069412 (2981069411)

Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 526–547). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0016>

Côté, G. (2016). L'évaluation environnementale stratégique de l'implantation de la filière des gaz de schiste au Québec a-t-elle été une démarche réellement innovante?: *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 81(1), 44-47. <https://doi.org/10.3917/re1.081.0044>

Delannon, N., Bénard, J., Verreault, I., & Raufflet, E. (2011). Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés ? *Gestion*, 36(2), 29–38. <https://doi.org/10.3917/riges.362.0029>.

Denicol, J., Davies, A., & Krystallis, I. (2020). What Are the Causes and Cures of Poor Megaproject Performance? A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Project Management Journal*, 51(3), 328-345. <https://doi.org/10.1177/8756972819896113>

Devine-Wright, P., & Batel, S. (2017). My neighbourhood, my country or my planet? The influence of multiple place attachments and climate change concern on social acceptance of energy infrastructure. *Global Environmental Change*, 47, 110-120. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2017.08.003>

Dunlap, A. (2026). Attacking the roots: On the limited development of (green) colonialism. *Political Geography*, 125, 103438. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2025.103438>

Dunlap, A., & Laratte, L. (2022). European Green Deal necropolitics : Exploring 'green' energy transition, degrowth & infrastructural colonization. *Political Geography*, 97, 102640. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102640>

Flyvbjerg, B. (2014). What you Should Know about Megaprojects and Why : An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and Risk : An Anatomy of Ambition* (1re éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107050891>

Fournis, Y., & Fortin, M.-J. (2015). Une définition territoriale de l'acceptabilité sociale : Pièges et défis conceptuels. *VertigO*, 15-3. <https://doi.org/10.4000/vertigo.16682>

Fournis, Y., & Fortin, M.-J. (2016). L'acceptabilité sociale pour co-construire le développement des territoires ? *Revue Vie Économique*, 8(1). https://www.eve.coop/mw-contenu/revues/25/254/RVE_vol8_no1_Fortin-Fournis.pdf

Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : Au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Revue internationale de communication sociale et publique*, (11), 117-129. <https://doi.org/10.4000/communiquer.584>

Greiner, C., Klagge, B., & Owino, E. A. (2023). The political ecology of geothermal development : Green sacrifice zones or energy landscapes of value? *Energy Research & Social Science*, 99, 103063. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103063>

Jin, Z., Zeng, S., Chen, H., & Shi, J. J. (2022). Creating value from diverse knowledge in megaproject innovation ecosystems. *International Journal of Project Management*, 40(6), 646-657. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.001>

Lauzon, H. (2011). Les relations entreprises-communautés : Qu'en pensent les employeurs ? *Gestion*, 36(2), 39–43. <https://doi.org/10.3917/riges.362.0039>

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social*

exchange: Advances in theory and research (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Lin, H., Nie, S., Wu, P., Yuan, M., Yu, M., & Tam, V. (2025). Megaproject responsible innovation : Concept, framework, and governance. *Frontiers of Engineering Management*, 12(3), 653-668. <https://doi.org/10.1007/s42524-025-4071-9>

Ma, H., Sun, D., Zeng, S., Lin, H., & Shi, J. J. (2021). The Effects of Megaproject Social Responsibility on Participating Organizations. *Project Management Journal*, 52(5), 418-433. <https://doi.org/10.1177/87569728211015868>

Merrow, E. W. (2011). *Industrial megaprojects: Concepts, strategies and practices for success*. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN: 978-1-119-20104-5

Ntoh, M. S., Ferrant, A., Bouhid, R., Exantus, J., Mougel-Lachance, M., Dugré, G., Azoumaro, M., & Doudoulgou, J. (2024). Séminaire théorique : L'acceptabilité sociale autour du projet Northvolt. *Comptes-rendus critiques, Les Cahiers du CRSDD*, 2.

Pitsis, A., Clegg, S., Freeder, D., Sankaran, S., & Burdon, S. (2018). Megaprojects redefined – Complexity vs cost and social imperatives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 7–34. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0080>

Radtke, J. (2025). Barriers and benefits of public participation in energy transitions : A meta-analysis of empirical evidence from Central Europe. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 221, 115693. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.115693>

Raufflet, E. (2014). De l'acceptabilité sociale au développement local résilient. *VertigO*, 14-2. <https://doi.org/10.4000/vertigo.15139>

Raufflet, E., Baba, S., Perras, C., & Delannon, N. (2013). Social license. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 2405–2411). https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_77

Romero-Lankao, P., Rosner, N., Efroymson, R., Parisch, E., Blanco, L., Smolinski, S., & Kline, K. (2023). Community Engagement and Equity in Renewable Energy Projects : A Literature Review (NREL/TP--5400-87113, 1996557, MainId:87888; p. NREL/TP--5400-87113, 1996557, MainId:87888). <https://doi.org/10.2172/1996557>

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. H. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233>

Sankaran, S., Müller, R., & Drouin, N. (2020). Creating a ‘sustainability sublime’ to enable megaprojects to meet the United Nations sustainable development goals. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(5), 813–826. <https://doi.org/10.1002/sres.2744>

Schulz, A. J., Fisher, G. M. R., Nadeem, A., Savoie, K., Israel, B. A., Landrum, T., Stanley, E., & Sampson, N. (2025). Procedural Justice in Environmental Decision Making : An Analysis of Public Participation Language in State Level Cumulative Impact Legislation. <https://doi.org/10.1177/19394071251378360>

Sergeeva, N., & Zanello, C. (2018). Championing and promoting innovation in UK megaprojects. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1068–1081. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.002>

Scott, D. N., & Smith, A. A. (2018). “Sacrifice Zones” in the Green Energy Economy : Toward an Environmental Justice Framework. *McGill Law Journal*, 62(3), 861–898. <https://doi.org/10.7202/1042776ar>

Segreto, M., Principe, L., Desormeaux, A., Torre, M., Tomassetti, L., Tratzi, P., Paolini, V., & Petracchini, F. (2020). Trends in Social Acceptance of Renewable Energy Across Europe—A Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9161. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249161>

Shejale, S., Zhan, M. X., Sahakian, M., Aleksieva, R., Biresselioglu, M. E., Bogdanova, V., Cardone, B., Epp, J., Kirchler, B., Kollmann, A., Liste, L., Massullo, C., & Schibel, K.-L. (2025). Participation as a pathway to procedural justice : A review of energy initiatives across eight European countries. *Energy Research & Social Science*, 122, 103982. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.103982>

Simard, L. (2021). L'acceptabilité sociale : Trajectoire d'une nouvelle norme d'action publique. *Politique et Sociétés*, 40(3), 29-62. <https://doi.org/10.7202/1083023ar>

Skinner-Thompson, J. (2022) Procedural Environmental Justice. *Washington Law Review*, 97, 399-458. <https://digitalcommons.law.uw.edu/wlr/vol97/iss2/5/>

Söderlund, J., Sankaran, S., & Biesenthal, C. (2017). The past and Present of Megaprojects. *Project Management Journal*, 48(6), 5-16. <https://doi.org/10.1177/875697281704800602>

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. doi:10.2307/3480099

Thomson, I., & Boutilier, R. G. (2011). The social licence to operate. In *SME Mining Engineering Handbook* (pp. 1779–1796). Society for Mining, Metallurgy, and Exploration.

Worsnop, T., Miraglia, S., & Davies, A. (2016). Balancing Open and Closed Innovation in Megaprojects : Insights from Crossrail. *Project Management Journal*, 47(4), 79-94. <https://doi.org/10.1177/875697281604700407>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>

Zhai, L., Xin, Y., & Cheng, C. (2009). Understanding the value of project management from a stakeholder's perspective: Case study of mega-project management. *Project Management Journal*, 40(1), 99–109.

https://doi.org/10.1002/pmj.20099?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

Zografos, C., & Robbins, P. (2020). Green Sacrifice Zones, or Why a Green New Deal Cannot Ignore the Cost Shifts of Just Transitions. *One Earth*, 3(5), 543-546.
<https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.10.012>

Annexes

Annexe 1 - Frise chronologique du projet Northvolt Six :

- **2019** : le gouvernement du Québec visite l'Asie pour analyser les filières batteries
- **2022** : une boîte de consulting reçoit un appel d'offre (anonyme) de Northvolt pour les aider à comprendre le territoire québécois
- **Fin 2022** : DG de McMasterville est mis au courant par investissement Québec de l'annulation du projet d'éco-quartier car une méga usine va être installée à cette place
- **Novembre 2022** : le maire de Saint-Basile-Le-Grand est mis au courant de l'intérêt de Northvolt par son DG
- **Début 2023** : Paolo Cerutti est nommé PDG de Northvolt North-America
- **Février 2023** :
 - Création de l'équipe Northvolt Québec pré décision d'investissement
 - 8 Février : première rencontre entre Paolo, les mairies et leurs DG, chez investissement Québec
- **Début été 2023** : les citoyens entendent les premières fuites du projet dans les journaux locaux
- **Fin été 2023** :
 - Projet autorisé
 - Première pétition lancée par un citoyen avant l'annonce
 - Rencontre publique au conseil municipales de McMasterville sur l'acceptabilité sociale
- **Septembre 2023** : quelques membres des deux mairies se rendent à Skellefteå, Suède, pour mieux se renseigner sur le fonctionnement des usines
- **28 Septembre 2023** : annonce officielle du projet
- **Fin Septembre 2023** : assemblée d'information citoyenne à McMasterville
- **Novembre 2023** :
 - Création du Comité Action Citoyenne (CAC)
 - 10 Novembre : la question d'un examen du BAPE est définitivement enterrée
- **Janvier 2024** :

- Coalition des groupes environnementaux
- CAC : manifestations et lettre au gouvernement
- Début des travaux
- 9 Janvier : première présentation médias de Northvolt
- Création du comité de liaison de Northvolt
- Lettre de questionnement des mairies au ministre de l'environnement du Québec
- 18 Janvier : demande d'injonction pour stopper le projet par le Centre Québécois du Droit de l'Environnement
- **Février 2024 :**
 - Sondage sur l'acceptabilité sociale commandé par Northvolt
 - Le CAC présente une pétition à l'Assemblée Nationale
- **Avril 2024 :** Conférence de presse de Northvolt pour évacuer les questions majeures
- **Printemps 2024 :** McMasterville demande la construction d'un accès temporaire à l'usine → les travaux finiront au printemps 2025
- **3 Septembre 2024 :** Pierre Ftzgibbon démissionne de son poste de ministre de l'économie et de l'innovation du Québec.
- **22 Novembre 2024 :** PDG de Northvolt Suède, Peter Carlsson, quitte son poste
- **Décembre 2024 :**
 - 4 Décembre : dernière rencontre du comité de liaison
 - Association du CAC avec la SNAP Québec pour faire des analyses de l'eau. Suivra une conférence de presse et une séance d'information
 - Northvolt Six commence à apprendre en interne la future faillite de la maison mère
- **30 Janvier 2025 :** Paolo Cerutti, PDG de Northvolt North-America, quitte son poste
- **12 Mars 2025 :** faillite de la maison mère en Suède

Annexe 2 - Grille de codage :

			Fichiers	Références
1	DÉFINITION DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Comment les participants définissent l'acceptabilité sociale ?	5	5
2	ENJEUX DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Défis spécifiques liés à l'AS dans le cadre du projet. Cela peut inclure les tensions perçues, l'opposition, les risques qui en découlent.	-	-
3	Influence des médias sur l'AS	Comment les médias façonnent l'opinion publique et influencent les individus dans leur perception du projet.	8	17
4	Mobilisation citoyenne contestante	Actions, initiatives et comportements mis en place par les citoyens et communautés locales pour exprimer leur rejet ou inquiétude face au projet.	10	23
5	Manque d'information / transparence	Absence ou opacité perçue quant aux informations transmises aux communautés et PP.	12	30
6	Communication contradictoire	Incohérences dans la communication entre les acteurs du projets et les PP.	8	15
7	Réaction stratégique face à la peur du rejet	Ajustements stratégiques opérés par les porteurs du projet dans l'anticipation d'un rejet du projet par les communautés et les PP.	5	8
8	MESURE DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Incluant toute méthode, formelle ou informelle, visant à évaluer le niveau d'AS.	-	-
9	Sondages et enquêtes	Méthodes permettant de sonder et de quantifier l'opinion publique autour du projet.	8	11
10	Perception de l'AS localement	Fait référence à la manière dont les acteurs perçoivent l'état de l'AS.	11	20

11	PRATIQUES POUR FAVORISER L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Actions et dispositifs concrets mis en place pour favoriser l'AS.	-	-
1 2	Dialogue communautaire et participation	Initiatives visant à consulter, impliquer ou partager avec les groupes de communautés locales.	7	19
1 3	Transparence proactive	Transmission claire et volontaire des informations par les porteurs du projet.	5	16
1 4	Communication pédagogique	Efforts déployés pour expliquer, vulgariser ou contextualiser le projet au public.	4	11
1 5	Engagement formel des autorités locales	L'implication explicite des instances locales en soutien au projet.	6	12
1 6	Sollicitation externe pour la gestion de l'AS	Situations où un acteur externe est sollicité pour aider à gérer l'AS.	3	5
1 7	ENJEUX TERRITORIAUX ET CONTEXTUELS	Désigne les éléments liés à la géographie, la culture locale, ou à la comparaison avec d'autres projets.	-	-
1 8	Spécificités locales du territoire	Les facteurs d'influences propres au territoire (histoire locale, culture, mémoire industrielle, dynamiques sociales, etc.).	12	31
1 9	Comparaison avec d'autres projets	Rapprochements établis avec des projets comportant des similarités, au Québec ou ailleurs.	6	14
2 0	Rôle des acteurs	Comment les participants définissent leur rôle ou celui des autres dans ce projet ?	10	18
2 1	GOVERNANCE ET COHÉRENCE INTERNE	Dynamiques de gouvernance, zones grises, et défis de coordination entre les porteurs du projet.	-	-

2 2	Ambiguïté décisionnelle et gouvernance floue	Fait référence au flou dans la répartition des prises de décisions et responsabilités des acteurs impliqués.	12	34
2 3	Enjeux de gestion et coordination interne du projet	Les défis au niveau de la dimension pratique et organisationnelle de la gestion du projet.	11	41
2 4	Gestion de crise interne	Mécanismes mis en place à l'interne pour faire face à une crise.	3	10
2 5	POUVOIR D'INFLUENCE DES INSTANCES POLITIQUES	Dynamiques par lesquelles les acteurs politiques gouvernementaux utilisent leur pouvoir institutionnel, symbolique ou stratégique pour orienter ou légitimer le déroulement du projet.	-	-
2 6	Imposition par les instances politiques	Situations ou décisions imposées par le gouvernement provincial.	9	17
2 7	Promesses politiques	Les engagements ou arguments politiques mobilisés pour obtenir l'AS.	5	9
2 8	Légitimation environnementale et innovante	L'usage d'arguments écologiques, innovants ou de transition énergétique pour justifier le projet et le rendre acceptable.	5	9

Annexe 3 - Triptyque analytique EURAM 2026 :

