

HEC MONTRÉAL

L'acceptabilité sociale dans le cadre du développement urbain :
approche théorique et perceptions d'acteurs de l'industrie à
Montréal

Par
Laurent Pichotzki-Libano

Sciences de la gestion
(Stratégie)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maitrise ès
Sciences de la gestion (M.Sc.)*

Juin 2015

© Laurent Pichotzki-Libano, 2015

*« Il ne faut s'ébahir, disaient ces bons vieillards
Dessus le mur Troyen, voyant passer Hélène,
Si pour telle beauté nous souffrons tant de peine,
Notre mal ne vaut pas un seul de ses regards »*

-Sonnets pour Hélène, Pierre de Ronsard

Remerciements

« Les études ça vous change, ça fait l'orgueil d'un homme. Il faut bien passer par là pour entrer dans le fond de la vie. Avant, on tourne autour seulement. On se prend pour un affranchi mais on bute dans des riens. On rêve de trop. On glisse sur tous les mots. Ça n'est pas ça. Ce n'est rien que des intentions, des apparences. Faut autre chose au résolu. »

Voyage au bout de la nuit, Louis-Ferdinand Céline

Merci à Emmanuel Raufflet, mon directeur de mémoire, pour son aide précieuse dans les moments décisifs et pour avoir –par son exigence- su développer mon sens de l'autonomie et mon gout de l'effort.

Merci à Arthur et Paul, camarades bristolien : ce n'était certes pas Byzance, mais je n'aurais pas été plus heureux ailleurs.

Merci également à Hugo, Nicolas et Elyes, pour avoir chacun à leur manière contribué à la rédaction de ce mémoire.

Merci à Quentin, mon directeur de cabinet, qui ne m'a certes pas du tout aidé pour ce mémoire, mais qui fut un ami inestimable pour tout le reste.

Merci à mon père, pour m'avoir rassuré et conforté dans les moments où lui seul pouvait le faire.

Merci à ma petite sœur, qui est tout pour moi, et que je m'efforce de rendre fière. Tu n'imagines pas à quel point j'ai pensé à toi durant ces deux dernières années.

« On croit que c'est arrivé. On croit que ça existe ailleurs, que ça peut se retrouver. On compte là-dessus. On regarde, on espère, on attend. Avec l'Amour maternel, la vie vous fait à l'aube une promesse qu'elle ne tient jamais. »

La promesse de l'aube, Romain Gary

À ma mère, évidemment.

Abstract

Le concept d'acceptabilité sociale est apparu dans la littérature scientifique de gestion au début des années 2000, principalement à partir du travail empirique de praticiens issus du secteur extractif. Ce concept en construction demeure encore largement cantonné à ces secteurs d'activités aujourd'hui. Nous cherchons dans ce mémoire à introduire le concept d'acceptabilité sociale dans un domaine duquel il est largement absent : le développement urbain.

Ce mémoire est ainsi composé de deux articles :

Le premier, intitulé *Acceptabilité sociale et participation citoyenne en milieu urbain*, est une revue de ces deux littératures. Il présente deux objectifs : (1) théorique, de recension et de synthèse des deux champs de littérature que sont l'acceptabilité sociale et la participation citoyenne, et (2) des implications pour la pratique : comprendre comment la participation citoyenne peut répondre à certains enjeux et nécessités communs à l'acceptabilité sociale, dans le contexte du développement urbain.

Le second, intitulé *Acceptabilité sociale et développement urbain : perception des acteurs de l'industrie à Montréal*, se base sur 16 entrevues réalisées auprès d'acteurs du développement urbain (développeurs et investisseurs immobiliers, architectes, urbanistes, firmes d'ingénierie-conseil), et poursuit quatre objectifs (1) cartographier les perceptions conceptuelles de l'acceptabilité sociale qu'ont ces acteurs (2) dégager des spécificités propres à la gestion de l'acceptabilité sociale et à l'engagement des parties prenantes dans le cas de projets urbains (3) explorer les liens entre licence légale et licence sociale et (4) tester l'une des pistes de l'article 1 à propos de la pertinence de lier directement acceptabilité sociale et participation citoyenne, dans le cas du développement urbain.

Table des matières

ABSTRACT	IV
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIÈRES	IX
LISTES DES TABLEAUX	XII
LISTES DES FIGURES	XV
ACRONYMES	XVII
AVANT-PROPOS	XVIII
ARTICLE 1 – ACCEPTABILITÉ SOCIALE ET PARTICIPATION CITOYENNE EN MILIEU URBAIN	1
INTRODUCTION	2
1. REVUE DE LITTÉRATURE	3
1.1 QUATRE FACTEURS EXPLIQUANT L'ÉMERGENCE DE LA SLO	5
1.2 DÉFINITIONS DE LA SLO	10
1.3 ENJEUX DE GESTION DANS L'OBTENTION D'UNE SLO	16
1.4 PISTES DE RECHERCHES FUTURES DE LA SLO	23
2. APPORT DE L'ARTICLE	24
3. LITTÉRATURE SUR LA PARTICIPATION CITOYENNE	25
3.1 DÉFINITION ET ORIGINES CONTEXTUELLES	27
3.2 TYPOLOGIES DE LA PARTICIPATION CITOYENNE	32
3.3 CANAUX D'EXPRESSION DE LA PARTICIPATION CITOYENNE	40
3.4 AVANTAGES DE LA PARTICIPATION CITOYENNE POUR LE PROJET ET LES PARTIES PRENANTES	43
3.5 DÉSAVANTAGES ET LIMITES DE LA PARTICIPATION CITOYENNE	46
4. LIENS ENTRE PARTICIPATION CITOYENNE ET ACCEPTABILITÉ SOCIALE	49
4.1 SIMILITUDES CONCEPTUELLES IMPORTANTES	50
4.2 LIMITES SEMBLABLES DE CES DEUX LITTÉRATURES	51
4.3 COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES DEUX LITTÉRATURES	52
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	55

ARTICLE 2 : ACCEPTABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT URBAIN : PERCEPTION D'ACTEURS DE L'INDUSTRIE À MONTRÉAL

INTRODUCTION : 65

1. ACCEPTABILITÉ SOCIALE ET PARTICIPATION CITOYENNE : LIMITES DANS LA LITTÉRATURE À

L'ORIGINE DE CETTE RECHERCHE 67

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 69

2.1 CONTEXTE D'ÉTUDE 69

2.2 COLLECTE DE DONNÉES 70

2.3 ANALYSE DE DONNÉES 72

3. RÉSULTATS 73

3.1 DÉFINITIONS ET REPRÉSENTATIONS DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE 74

3.1.1 DÉFINITION ET RÉCURRENCE DE CERTAINS TERMES 75

3.1.2 PRINCIPALES DIMENSIONS DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE 76

3.2 MOTIVATIONS CHEZ LES ACTEURS RENCONTRÉS 81

3.2.1 RESPONSABILITÉ MORALE 82

3.2.2 CRÉATION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL 84

3.2.3 APPRENTISSAGES GÉNÉRÉS ET PARTAGÉS 87

3.2.4 PRINCIPALES MENACÉS ORGANISATIONNELLES EN CAS DE SLO NON SÉCURISÉE 90

3.3 PROCESSUS D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES 91

3.3.1 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES 92

3.3.2 CIBLAGE DES PARTIES PRENANTES 97

3.3.3 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES 100

3.4 PROCESSUS ORGANISATIONNELS 109

3.4.1 RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUÉES DANS LE PROCESSUS 110

3.4.2 COMPÉTENCES REQUISES POUR LE PROCESSUS D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE 112

3.4.3 GESTION DE LA RENTABILITÉ DU PROJET 114

3.5 PISTES DE DÉVELOPPEMENT FUTUR 118

3.5.1 RÔLE DE L'AUTORITÉ LÉGALE LORS DU PROCESSUS D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE 119

3.5.2 DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE ET DE LA CONCERTATION 121

3.5.3 IMPACT DE LA DEMANDE FINALE SUR LA CRÉATION D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE 124

3.5.4 DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION CITOYENNE DIRECTE 125

4. DISCUSSION, RÉSULTATS ET IMPLICATIONS 129

4.1 LIMITES DE LA RECHERCHE 130

4.1.1 FIABILITÉ DES INFORMATIONS 130

4.1.2 COMPOSITION DES ÉCHANTILLONS 131

4.2 RETOUR SUR LES RÉSULTATS IMPORTANTS DE CETTE RECHERCHE 133

4.2.1 SPÉCIFICITÉS DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE DANS LE DÉVELOPPEMENT URBAIN 134

4.2.2 DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION CITOYENNE 145

4.2.3 LIENS ET TENSIONS ENTRE LICENCE LÉGALE ET LICENCE SOCIALE 147

4.3 IMPLICATIONS DE CETTE RECHERCHE 150

4.3.1 IMPLICATIONS POUR LES CHERCHEURS 150

4.3.2 IMPLICATIONS POUR LES PRATICIENS 152

4.4	PISTES DE RECHERCHES FUTURES	155
	CONCLUSION	157
	ANNEXES	159
	BIBLIOGRAPHIE	165
	CONCLUSION GÉNÉRALE:	167

Listes des tableaux

ARTICLE 1 :

Tableau 1	Répartition des principaux articles analysés pour la revue de la littérature	p.4
Tableau 1.2	Dimensions de l'acceptabilité sociale, Raufflet (2014), d'après Thomson et Boutilier (2011)	p. 12
Tableau 1.3	Les niveaux constitutifs de la SLO et les quatre enjeux liés à leur obtention, Thomson et Boutilier (2012)	p. 18
Tableau 3	Répartition des articles analysés pour la revue de littérature sur la participation citoyenne	p. 25
Tableau 3.3. a	Canaux d'expression de la participation citoyenne et caractérisation, d'après Shipley et Utz (2012)	p. 38-39
Tableau 3.3 b	Canaux utilisables selon la "promesse faite aux citoyens", adaptés du spectre de l'IAPP (2005)	p. 40

ARTICLE 2 :

Tableau 2.2	Répartition des activités des organisations des répondants rencontrés	p. 68
Tableau 3.1.2	Connaissances théoriques de l'acceptabilité sociale	p. 77
Tableau 3.2.1	L'acceptabilité sociale comme responsabilité morale	p. 80
Tableau 3.2.2	Acceptabilité sociale et avantage concurrentiel	p. 83
Tableau 3.2.3	Acceptabilité sociale et apprentissages générés	p. 86
Tableau 3.2.4	Acceptabilité sociale et menaces externes	p. 87
Tableau 3.3.1	Relations avec les parties prenantes	p. 88
Tableau 3.3.2	Ciblage des parties prenantes	p. 96
Tableau 3.3.3	Engagement des parties prenantes	p. 105
Tableau 3.4.1	Ressources humaines impliquées dans la SLO	p. 109
Tableau 3.4.2	Compétences spécifiques aux praticiens de la SLO	p. 111
Tableau 3.4.3	Acceptabilité sociale et gestion financière du projet	p. 115
Tableau 3.5.1	Rôle de l'autorité légale	p. 117
Tableau 3.5.2	Culture de l'acceptabilité sociale	p. 121
Tableau 3.5.3	Impact du client final sur la construction de la SLO	p. 123

Tableau 3.5.4	Développement de la participation citoyenne directe	p. 126
Tableau 4.2.1.	Principales spécificités de la SLO en développement urbain soulignées par cette recherche	p. 140
Tableau 4.2.2	Principaux résultats sur la participation citoyenne	p. 143
Tableau 4.2.3	Principaux résultats sur les liens entre licence légale et sociale	p. 146
Tableau 4.3.2.	Principales implications de cette recherche pour les praticiens	p. 150-151

Listes des figures

ARTICLE 1

Figure 1.1a	Résumé des facteurs ayant favorisé l'émergence de la SLO	p.8
Figure 1.1b	"Key governance and institutional arrangements enabling the emergence of SLO" (adapted from Lemos and Agrawal, 2006), Prno et Slocombe (2012)	p.9
Figure 1.2 a	Classification des différentes définitions de la SLO selon quatre approches (synthèse de l'auteur)	p. 10
Figure 1.2 b	Dimensions de l'acceptabilité sociale, Raufflet (2014), d'après Thomson et Boutilier (2011)	p. 13
Figure 1.3a	Principaux enjeux de la sécurisation de la SLO (synthèse de l'auteur)	p. 16
Figure 1.3 b	Évolution de la modélisation des enjeux de la SLO: d'une conception pyramidale à une conception interreliée, Thomson et Boutilier (2012)	p. 19
Figure 3.1	Forces contextuelles à l'origine de la participation citoyenne en développement urbain (synthèse de l'auteur)	p. 28
Figure 3.2 a	Principales typologies de la participation citoyenne (synthèse de l'auteur)	p. 31

Figure 3.2. b	The ladder of citizen participation, Arnstein (1969)	p. 32
Figure 3.4	Avantages liés à la participation citoyenne (synthèse de l'auteur)	p. 43

ARTICLE 2 :

Figure 3	Structure générale de la présentation des résultats	p. 71
Figure 3.1	Structure de la Partie 1: définitions et représentations de l'acceptabilité sociale	p. 72
Figure 3.2	Structure de la partie 2: motivations de l'industrie	p. 78
Figure 3.3	Structure Partie 3: Processus d'engagement des parties prenantes	p. 93
Figure 3.4	Structure de la partie 4: Processus organisationnels soutenant la SLO	p. 107
Figure 3.5	Structure de la partie 5 : Pistes de développement futur	p. 116
Figure 4.2.1 a	Motivations à obtenir la SLO pour les organisations du développement urbain	p. 133
Figure 4.2.1 b	Convergence des enjeux de la SLO selon l'échelle d'action des parties prenantes	p. 136
Figure 4.2.1. c	Différents canaux d'engagement des parties prenantes	p. 138

Acronyme

SLO : *Social License to Operate*

Avant-Propos

L'acceptabilité sociale, souvent désignée dans la littérature anglophone sous le nom de *social licence to operate* (SLO- les deux termes seront utilisés indifféremment dans ce mémoire) est apparue dans la littérature de gestion au début du 21^{ème} siècle (Slack, 2008), et évoque la nécessité pour les entreprises d'obtenir le consentement préalable des communautés à l'égard de leurs activités. Sa conceptualisation originelle provient largement de praticiens, notamment issus du secteur extractif (Raufflet, 2014), qui ont alors établi leurs propres définitions et typologies de ce concept parfois antérieurement et/ou parallèlement à la littérature scientifique, ce qui n'a pas favorisé le développement d'une définition claire et commune. L'expression « acceptabilité sociale » commence également à être de plus en plus utilisée dans la presse d'actualités, économique ou en rapport avec la protection de l'environnement, souvent dans le cadre de projets de grande envergure qui transformeront le territoire sur lequel ils seront implantés, ou qui présentent des répercussions et des externalités faisant débat. Ainsi, au Québec, cette notion est souvent liée au secteur extractif (minier ou gaz de schiste notamment), mais aussi aux grands projets d'infrastructures.

Cependant, si la littérature a tendance à assumer que l'acceptabilité sociale est un concept universel qui pourrait s'appliquer à de nombreux secteurs d'activités (Hall, Lacey, Carr-Cornish, Dowd, 2015), peu d'études empiriques proposent des comparaisons de l'application de ce concept entre diverses industries; les études s'intéressant à l'acceptabilité sociale dans des secteurs totalement étrangers à l'exploitation des ressources naturelles étant encore moins nombreuses. Une conséquence de ce dernier point est que l'acceptabilité sociale reste largement étudiée dans des contextes faiblement peuplés et non urbains, et surtout où les relations avec les parties prenantes vont largement reposer sur la dyade entre développeurs du projet et communautés locales (Raufflet, 2014). Enfin, diversifier les cadres d'études de l'acceptabilité sociale semble primordial

pour renforcer un concept émergent qui semble manquer encore de consistance pour être considéré comme un réel champ de la littérature à part entière. En effet, la SLO est soit insérée dans le corpus de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), qui concerne les entreprises s'engageant dans la communauté pour respecter certaines régulations ou législations, soit comme une excroissance de la théorie des parties prenantes (Raufflet, Baba, Perras et Delannon, 2013)

Ce mémoire vise donc à explorer des pistes nouvelles dans lesquelles l'acceptabilité sociale n'a -à la connaissance du chercheur- encore jamais réellement été étudiée par la littérature scientifique de gestion : les projets urbains d'envergure, que ce soit en termes de développement urbain (terrains vacants ou inexploités) ou de revitalisation urbaine.

Au-delà de ces considérations théoriques et conceptuelles, s'intéresser au développement urbain prend un sens tout particulier dans le contexte montréalais, qui a connu récemment et connaît encore un fort développement des mises en chantiers, et notamment de projets particulièrement importants, tant au niveau commercial, résidentiel qu'au niveau des infrastructures publiques. Ainsi, si on compare les chantiers de construction en cours au mois de décembre 2014¹ avec ceux de 2006², le nombre absolu de projets reste stable (environ 150 chantiers en cours à ces deux périodes, toutes catégories confondues), mais l'investissement total lié à tous ces projets de développement urbain est passé de 5,4 milliards\$ en 2006 à près de 13,8 milliards de dollars en 2014. Ces données laissent indiquer une réalisation beaucoup plus importante de projets urbains de grande envergure qu'auparavant, et le développement et la revitalisation que connaissent certains arrondissements comme le Sud-Ouest ou Ville-Marie (notamment près de la gare Windsor) sont aisément constatables à la vue des nombreux projets en

¹ Retrieved from :
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CHANTIERS_D%C9CEMBRE_2014.PDF

² Retrieved from :
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/mtl_stats_fr/media/documents/CHANTIERS_DE_CONSTRUCTION_2006.PDF

construction ou qui viennent à peine de sortir de terre. Ces deux secteurs concentrent d'ailleurs à eux seuls 54% des investissements liés aux projets de développement urbain sur le territoire montréalais.

Enfin, nous tenons à mentionner dans cet avant-propos un projet qui a personnellement motivé le chercheur de ce mémoire à s'intéresser à l'engagement des parties prenantes et à la construction d'acceptabilité sociale dans le cadre de grands projets urbains : l'échec du projet du Casino de Montréal au canal Lachine, dans l'arrondissement du Sud-Ouest, en 2006. Ce projet, dont les principaux développeurs étaient Loto-Québec et le Cirque Soleil, a été abandonné près de six mois après avoir été dévoilé³, notamment parce qu'il a suscité une vive opposition de la part du milieu communautaire et de la société civile. En effet, le projet, situé à proximité du quartier populaire de Saint-Henri, fut notamment critiqué par la Direction de la Santé Publique⁴ sur les risques de dépendance au jeu qu'il risquerait de créer dans un quartier où réside une population parfois vulnérable. Le point particulièrement remarquable de ce projet fut qu'il n'y a eu aucun travail particulier de préparation ou même d'information effectué en amont de son dévoilement public, et notamment en termes de concertation avec les acteurs locaux concernés par ce projet, comme en témoigne le rapport de la Direction de la Santé Publique. Ainsi, malgré la présence du Cirque du Soleil dans le projet, entreprise particulièrement populaire à Montréal, et en dépit de l'investissement important qu'il représentait (près d'1,5 milliards de dollars) celui-ci ne put véritablement compter sur aucun allié lors des attaques qui l'assaillirent au moment de sa diffusion dans la presse. Cet exemple est ainsi emblématique, selon le chercheur, de l'intérêt (stratégique et économique) que peut revêtir l'engagement des parties prenantes et la recherche d'acceptabilité sociale, en amont de grands projets urbains.

³ Retrieved from : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/104152/casino-loto-quebec-jette-l-eponge>

⁴ Retrieved from http://publications.santemontreal.qc.ca/uploads/tx_assmpublications/2-89494-477-2.pdf

Nous avons choisi comme format pour ce mémoire de faire une présentation en deux articles, décrits ci-dessous.

Tout d'abord, un premier article théorique, intitulé *Acceptabilité sociale et participation citoyenne en milieu urbain*, qui a pour premier objectif de présenter une synthèse (réalisée par l'auteur) de la littérature sur l'acceptabilité sociale, en présentant les forces contextuelles qui sont à l'origine de son développement, ses principales définitions ainsi que les enjeux associés à son obtention. À travers cette synthèse, nous essaierons aussi de souligner les principales limites de la littérature pour chacune de ces parties, et nous présenterons enfin des pistes de recherche pertinentes pour continuer à développer le concept d'acceptabilité sociale.

En choisissant d'investir le développement urbain, l'acceptabilité sociale dépend alors de l'engagement des citoyens vivant dans les quartiers ou les arrondissements concernés. Nous proposerons donc également une synthèse de la littérature sur la participation citoyenne afin de dégager ses principales conceptualisations, ses canaux d'utilisation, ses avantages et désavantages, avant de mettre en lumière certaines forces et faiblesses des liens entre acceptabilité sociale et participation citoyenne, qui poussent à considérer plus étroitement ces deux concepts lorsqu'on cherche à engager des parties prenantes en amont de projets de développement urbain.

Cet article n'a pas encore été soumis pour publication et les démarches de publication commenceront à l'été 2015. La composition de l'article, les recherches théoriques, et la rédaction ont été réalisées par l'étudiant.

Le second article, intitulé *Acceptabilité sociale et développement urbain : perception d'acteurs de l'industrie à Montréal*, cherche à répondre à certaines

limites de la littérature sur l'acceptabilité sociale et la participation citoyenne, identifiées lors du premier article qui compose ce mémoire. Elle vise ainsi à être l'une des premières recherches empiriques à produire des résultats centrés sur l'acceptabilité sociale et le développement urbain, basées sur les perceptions de 16 acteurs appartenant à des organisations impliquées dans le développement ou la revitalisation urbaine : développeurs et investisseurs immobiliers, architectes, urbanistes ou firmes d'ingénierie-conseil.

Dans cet article, nous soulignerons tout d'abord les pistes de recherche et limites de littératures identifiées dans le précédent article de ce mémoire, limites qui ont motivé l'entreprise de cette recherche empirique. Cette recherche poursuit ainsi un premier objectif de recherche, à savoir comprendre et analyser les perceptions de la SLO et pratiques d'engagement d'acteurs importants du développement urbain à Montréal. D'autres sous-pistes de recherche sous-tendent également cette étude, comme la compréhension des liens entre licence sociale et licence légale ainsi que la possibilité d'utiliser la participation citoyenne directe pour améliorer l'acceptabilité sociale dans les zones densément peuplées.

En se concentrant sur des acteurs issus d'organisations privées, excluant *de facto* les membres de la société civile, d'associations ou des pouvoirs publics, cette recherche s'inspire d'études récemment parues, comme celle de Hall, Lacey, Carr-Cornish, Dowd, (2015). L'un des objectifs de cette approche est ainsi d'obtenir une vision plus holistique de l'engagement de toutes les parties prenantes (à partir des perceptions d'un seul type de parties prenantes), afin d'éviter de se focaliser uniquement sur les rapports entre la communauté locale et les développeurs du projet (ce qui a tendance à dévaloriser le poids et l'importance d'autres parties prenantes, comme celles qui sont politiques, ou associatives).

Cet article n'a pas encore été soumis pour publication et les démarches de publication commenceront à l'été 2015. La composition de l'article, les recherches théoriques, les recherches sur le terrain et la rédaction ont été réalisées par l'étudiant.

Article 1 – Acceptabilité sociale et participation citoyenne en milieu urbain

Abstract : Cet article lie deux corpus théoriques, celui de l'acceptabilité sociale et celui de la participation citoyenne. La littérature portant sur le concept émergent d'acceptabilité sociale s'est jusqu'à présent largement cantonnée dans le domaine de l'exploitation des ressources naturelles, donc dans des milieux faiblement peuplés. Au contraire, la littérature sur la participation citoyenne a pour principal cadre de recherche les milieux urbains et densément peuplés. Cet article présente deux objectifs : (1) théorique, de recension et de synthèse de ces deux littératures (2) implications pour la pratique : comprendre comment la participation citoyenne peut répondre à certains enjeux et nécessités de développement communs à l'acceptabilité sociale.

Mots-clés : Acceptabilité sociale, participation citoyenne, développement urbain, revitalisation urbaine, engagement des parties prenantes

Introduction

La notion d'acceptabilité sociale est apparue dans la littérature au début du 21^{ème} siècle, et souligne la nécessité pour les entreprises d'obtenir le consentement des communautés à l'égard de leurs activités. L'expression « acceptabilité sociale » commence également à être de plus en plus utilisée dans la presse d'actualités, souvent dans le cadre de projets de grande envergure qui transformeront le territoire sur lequel ils seront implantés, ou qui auront des répercussions et des externalités faisant débat. Ainsi, au Québec, cette notion est souvent accolée au secteur extractif (minier ou gaz de schiste notamment), mais aussi aux grands projets d'infrastructures.

De par la récence de son apparition, la SLO est encore un concept en construction. Le présent article a pour objectif de faire une synthèse de la littérature sur l'acceptabilité sociale, en présentant les forces contextuelles qui sont à l'origine de son développement, ses principales définitions ainsi que les enjeux associés à son obtention. À travers cette synthèse, nous essaierons aussi de souligner les principales limites de la littérature pour chacune de ces parties, et nous présenterons enfin des pistes de recherche pertinentes pour continuer à développer le concept d'acceptabilité sociale.

Ainsi, nous avons décelé deux failles importantes dans la littérature sur la SLO : elle s'intéresse jusqu'à présent principalement à des contextes reliés aux ressources naturelles et s'applique essentiellement à des milieux faiblement peuplés. Mais si on cherchait à investir des contextes densément peuplés et non reliés à l'exploitation de ressources naturelles, par exemple dans le cas de projets urbains d'envergure, on soulèverait alors une question primordiale : comment assurer l'engagement des parties prenantes dans des projets qui, en étant situés en pleine ville, concerneraient plusieurs dizaines de milliers de personnes? Comment assurer la transmission de

l'information et comment donner à ces citoyens un pouvoir de décision réel quant à la faisabilité d'un projet de développement ou de revitalisation urbain?

Nous proposerons donc également une synthèse de la littérature sur la participation citoyenne afin de dégager ses principales conceptualisations, ses canaux d'utilisation, ses avantages et désavantages, avant de mettre en lumière certaines forces et faiblesses des liens entre acceptabilité sociale et participation citoyenne.

1. Revue de littérature

Cette section vise à analyser un corpus de textes traitant de l'acceptabilité sociale. Pour constituer un corpus satisfaisant, nous avons utilisé le moteur de recherche de bases de données *Web of Science* et l'entrée « *social licence to operate* », qui est principalement utilisée dans la littérature (contrairement à *social acceptability*), ce qui a donné un peu plus de 100 articles en rapport réel avec le concept d'acceptabilité sociale. Le corpus de textes principalement utilisé pour cette section est ainsi constitué de 25 articles (dont 4 revues de la littérature), ainsi que de 11 ouvrages.

Le tableau 1.1 ci-dessous indique la répartition des principaux articles consultés et utilisés dans cette section suivant leur revue d'origine. La répartition des articles en rapport avec la participation citoyenne est décrite à la section 3.

Tableau 1 : Répartition des principaux articles analysés pour la revue de la littérature

Répartition des articles en rapport avec l'environnement et les ressources naturelles (20 articles)			
Policy Innovation	1	Land Use Policy	1
Resource Policy	4	SME Mining Engineering Handbook	2
Regional Studies	1	International Journal of Mining, Reclamation and Environment,	1
Resource and Environmental Management	1	VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement	1
The Canadian Mining and Metallurgical Bulletin	2	First International Seminar on Social Responsibility in Mining	1
Annual Review of Environment and Resources	1	Proceedings of the First International Seminar on Environmental Issues in the Mining Industry	1
Répartition des articles en rapport avec la gestion, l'éthique ou le droit (5 articles)			
Journal of Business Ethics,		2	
Journal of Law and Society		1	
Academy of Management Review		2	

Il ne s'agit donc pas d'une revue systématique et exhaustive de la littérature que nous présentons dans cette section, mais bien de l'analyse d'un corpus de textes qui peuvent permettre de cerner les principaux enjeux, débats et limites dans la littérature sur l'acceptabilité sociale. Nous chercherons tout d'abord à comprendre (1) quelles forces ont pu concourir à son apparition tant dans la littérature que dans la pratique; (2) comment elle est définie à travers plusieurs conceptualisations différentes; (3) quels sont les principaux enjeux que l'on peut associer à sa sécurisation et; (4) quelles sont les pistes de recherche futures.

1.1 Quatre facteurs expliquant l'émergence de la SLO

Si l'acceptabilité sociale est apparue très nettement dans la littérature de gestion à partir des années 2000 (Slack, 2008), nous présentons dans cette section quatre facteurs à prendre en considération avant de s'intéresser plus précisément à la SLO et à sa conceptualisation. Ces quatre éléments proviennent d'une synthèse de l'auteur et concernent à la fois l'industrie (principalement celle en lien avec l'exploitation des ressources naturelles) et les parties prenantes (historiquement sans réels pouvoirs de décision légale : communautés, associations locales, société civile) dans un contexte théorique et pratique.

a. Protection des investissements « spatialement verrouillés » dans le secteur des ressources naturelles

Le développement de la SLO repose sur un premier enjeu pratique qui concerne l'industrie et la gestion du risque. Ainsi, tout type d'industrie, quelle que soit la nature de ses activités, est universellement et « naturellement concernée par la protection de ses investissements et l'assurance de leur viabilité » (Crowson, 2009 : 105). Ceci prend un sens encore plus important dans l'industrie des ressources naturelles, où les investissements nécessaires pour mener à bien les activités désirées sont extrêmement importants, tant au niveau des moyens financiers que technologiques et humains. De plus, ces investissements sont amortis sur des périodes extrêmement longues (parfois plusieurs décennies), ce qui implique donc un besoin de sécurisation bien plus élevé que dans le cas des projets à durée plus réduite. Torre et Rallet (2005) parlent ainsi de *verrouillage spatial* pour ces industries, la spatialité faisant référence à la fois à la localisation des ressources naturelles (à un endroit précis) et à la nécessité d'occuper cette zone pendant une longue période pour en exploiter la richesse et assurer la rentabilité du projet. L'importance de ces investissements et le risque qu'ils peuvent faire peser sur la rentabilité de l'entreprise entière en cas d'échecs ont notamment poussé les entreprises à prendre en compte les risques

externes qui pourraient menacer l'entreprise (Kapelus, 2002), ce qui nous mène au deuxième élément conceptuel à prendre en considération.

b. Développement de la théorie des parties prenantes

Depuis le début des années des 1980, on peut noter dans la littérature scientifique de gestion une préoccupation grandissante envers les forces externes qui pourraient influencer sur les activités des entreprises, notamment dans le secteur de l'extraction. Ce phénomène se traduit dans la littérature par le développement de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995; Mitchell, Agle et Wood, 1997), qui identifie les intervenants affectés par les activités de l'organisation, ou qui peuvent affecter cette dernière (Freeman, 1984). Cette théorie implique notamment un effort de catégorisation des parties prenantes (primaires ou secondaires) (Carroll et Buchholtz, 2006) ou selon différents niveaux d'importances (Mitchell et al., 1997).

c. Surveillance accrue de la société

Ces deux sujets, pratique (protection des investissements) et scientifique (littérature sur les parties prenantes), ont été alimentés par l'intensification des préoccupations de la société envers un développement plus respectueux de l'environnement et des communautés locales. Depuis les 25 dernières années, ces préoccupations ont suscité une surveillance de plus en plus forte des activités des entreprises impliquées (Joyce et Thomson, 2006) et la multiplication des blocages de projets contestés (Prno et Slocombe, 2012), poussant ainsi les entreprises à prendre en considération le risque social et l'évitement de conflits (Bridge, 2004). Certains secteurs sont plus affectés que d'autres, dans le cas de projets qui transforment durablement le paysage local et son écosystème – comme les mines à ciel ouvert ou la construction de barrages hydro-électriques (Hilson, 2002; Bridge, 2004; Franks, 2011). Ceci a amené les parties prenantes et la société civile à vouloir négocier les couts et bénéfices liés à ces projets (Prno et Slocombe, 2012; Mitchell, 2002; Speth et Haas, 2006). La surveillance accrue des activités

semble cependant s'être principalement appliquée aux grandes multinationales et aux projets d'envergure. Les petites et moyennes entreprises telles les petites sociétés minières (*junior mining*), présentes dans ce secteur d'activité et associées à des projets de même taille que leurs concurrentes multinationales, semblent avoir subi et continuer de subir moins de pressions de la société et du marché. Le fait qu'elles disposent de ressources humaines plus limitées semble expliquer une certaine indifférence quant à la mise en place d'une forme d'investissement dans la communauté (Lynch-Wood et Williamson, 2007).

d. Empowerement médiatique des parties prenantes

Le rapport de force entre les parties prenantes et les entreprises a connu un bouleversement historique ces deux dernières décennies, du moins sur les terrains médiatiques et politiques. Par exemple, Internet permet désormais de diffuser largement des informations et des idées qui ne pourraient pas l'être par des médias classiques en raison du conservatisme ou de la censure dans certains pays. On peut évoquer l'utilisation de blogs, mais aussi et avant tout le téléchargement d'images ou de vidéos sur les réseaux sociaux qui, en devenant viraux, permettent souvent une diffusion extrêmement massive. Ces réseaux sociaux deviennent donc une arme particulièrement intéressante pour les parties prenantes laissées de côté, leur permettant de contester à moindre coût des projets et surtout d'échapper à un contexte purement local où leur influence est réduite (Martell et Patran, 2014).

La figure 1.1 ci-dessous résume comment *l'empowerement* des parties prenantes historiquement délaissées et les attentes sociales (ainsi que la surveillance et les blocages) face aux activités des entreprises ont pu impacter à la fois une réalité pratique (la nécessité de protéger les investissements) et théorique (l'intérêt grandissant de la littérature de gestion pour les parties prenantes), amenant les entreprises à ne plus se contenter d'un accord légal, mais à chercher à obtenir l'approbation des parties prenantes et de la communauté.

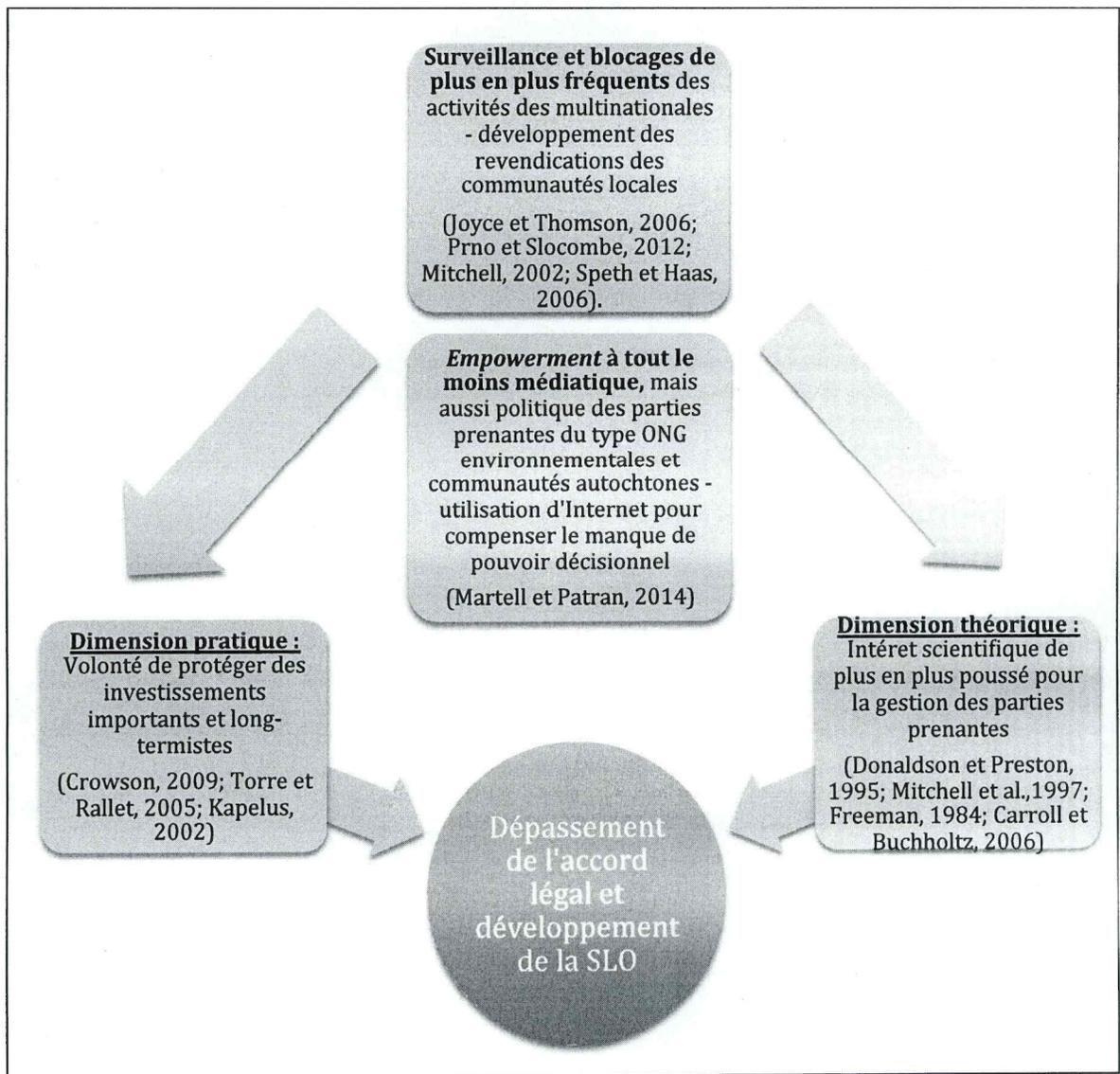


Figure 1.1a Résumé des facteurs ayant favorisé l'émergence de la SLO

Pour comprendre qui sont les intervenants impliqués dans le développement de la SLO, on peut se référer aux travaux de Prno et Slocombe (2012), qui ont procédé à une synthèse des parties prenantes en se basant sur le cas du développement minier dans le nord du Canada. Si la SLO concerne de nombreux projets dans de nombreux pays, cette synthèse, certes centrée sur le contexte canadien, a l'avantage de présenter clairement l'ensemble des différentes parties prenantes que l'on retrouvera dans la plupart des contextes de la SLO, partout dans le monde.

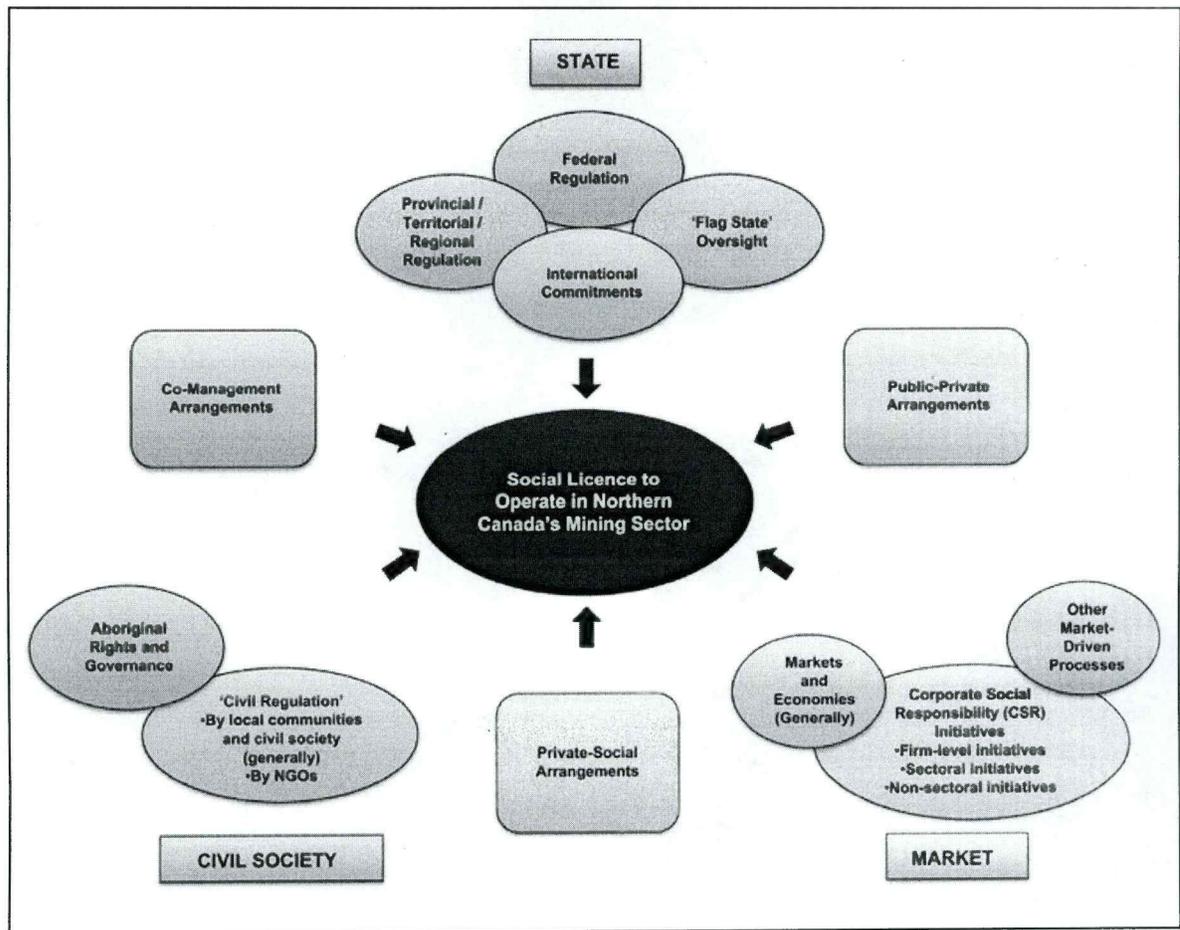


Figure 1.1b "Key governance and institutional arrangements enabling the emergence of SLO" (adapted from Lemos and Agrawal, 2006), Prno et Slocombe (2012)

Ainsi, selon la figure 1.2, les parties prenantes présentées sont le pouvoir public, le marché et la société civile, toutes liées par des mécanismes de gouvernance hybrides agissant selon différentes configurations. Cette synthèse permet également de comprendre les très nombreuses influences (locale, provinciale, nationale, internationale) qui ont mené à l'émergence de la SLO ainsi que ses origines sociales, économiques et environnementales.

1.2 Définitions de la SLO

La SLO est apparue très nettement dans la littérature à partir du début des années 2000. De nombreux praticiens ont développé leurs propres définitions de cette notion, parfois antérieurement ou parallèlement à la littérature scientifique. Le fait que la SLO n'atteint pas les mêmes phases de développement dans différents pays nuit encore à l'uniformité de la définition. L'auteur présente dans cette section une synthèse qu'il a réalisée, présentant différentes définitions de la SLO selon quatre approches conceptuelles centrées sur : (1) la structure (2) le consentement préalable des parties prenantes (3) la perception des activités de l'entreprise et (4) le dépassement du contrat légal. La figure 1.3 ci-dessous présente ces différentes approches qui seront développées par la suite.

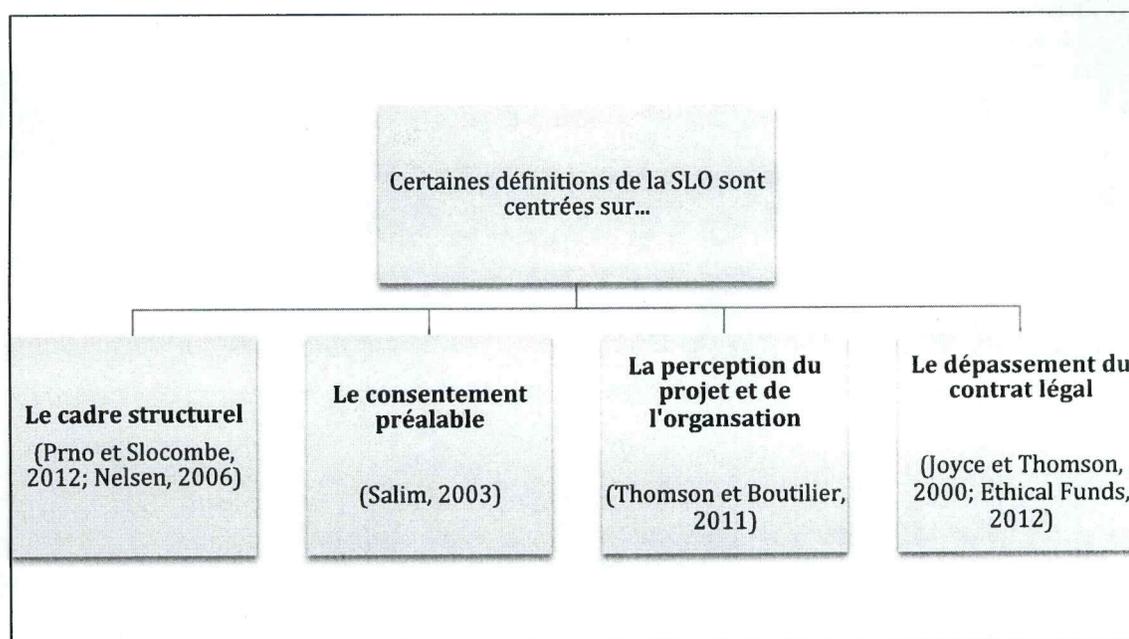


Figure 1.2 a Classification des différentes définitions de la SLO selon quatre approches (synthèse de l'auteur)

Premièrement, dans l'approche centrée sur un cadre structurel, la SLO peut être vue « à la fois comme un objectif commun et comme un ensemble de règles qui doivent être suivies » (Prno et Slocombe, 2012 : 2). Encore plus explicitement, la SLO

est aussi « forum de négociation via lequel toutes les parties prenantes impliquées sont entendues, comprises et respectées » (Nelsen, 2006 : 1). Ces deux définitions supposent un processus à la fois formel (rencontres, négociations, accords) et informel (par exemple, la prise de conscience du contexte culturel qui entoure les positions des parties prenantes, notamment dans le cas des communautés autochtones). Les règles à suivre et la construction de l'acceptation sociale prévalent sur l'objectif; d'où la référence au « forum » dans la définition de Nelsen qui, étymologiquement, est le lieu privilégié et nécessaire de la vie citoyenne et sociale de la Rome antique.

Deuxièmement, certaines définitions de la SLO sont centrées sur l'obtention du consentement préalable des parties prenantes, comme dans le cas de la définition proposée par la Banque Mondiale (p. 20)⁵ : « *Acquiring free, prior and informed consent from indigenous peoples, and local communities through mutual agreements.* » La question des accords mutuels porte principalement sur *l'empowerment* des communautés locales, ce levier leur permettant d'accéder aux retombées positives économiques et sociales qu'elles sont en droit d'exiger (Salim, 2003).

Troisièmement, d'autres définitions sont centrées sur la perception du projet et de l'organisation de la part des parties prenantes. Ainsi, on peut concevoir la SLO comme « les perceptions des communautés de l'acceptabilité d'une compagnie et de ses activités locales » (Thomson et Boutilier, 2011 : 1). Ces auteurs définissent ainsi 4 niveaux de SLO, du plus faible au plus élevé : le rejet, la tolérance, l'approbation et l'acceptation psychologique ou la coappropriation, comme on peut le voir dans la figure 1.4 reproduite ci-dessous.

⁵ World Bank. (2012). *Extractive Industries Review Reports - Stakeholder Submissions to Final Workshop and Comments and Responses Following the Workshop - Volume V*
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOGMC/0,contentMDK:20306686~menuPK:592071~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336930~isCURL:Y,00.html>

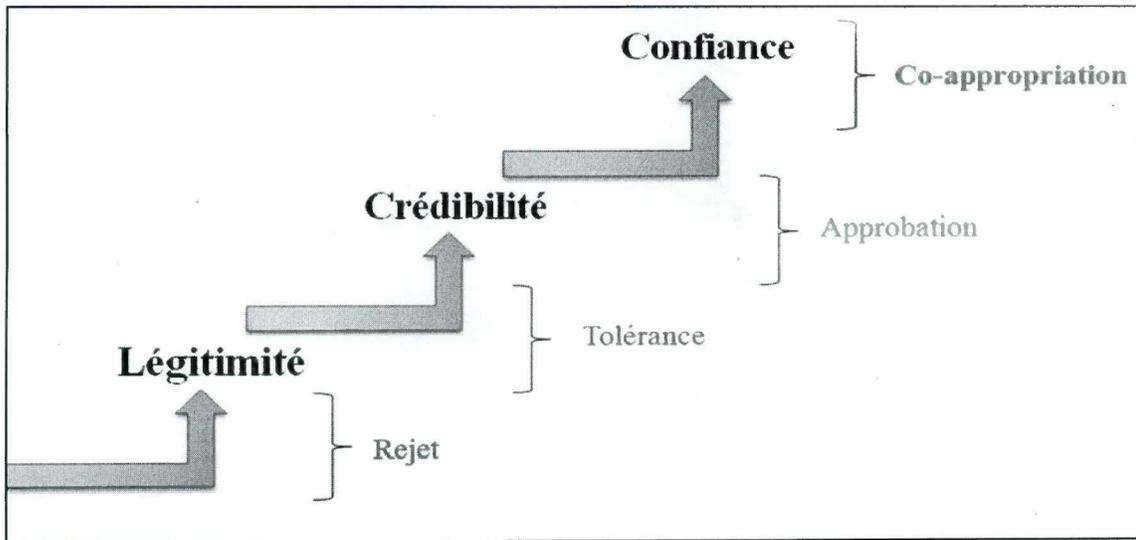


Figure 1.2 b Dimensions de l'acceptabilité sociale, Raufflet (2014), d'après Thomson et Boutilier (2011)

En observant la figure 1.4, on constate que le risque sociopolitique que les parties prenantes s'opposent au projet est inversement proportionnel au niveau de SLO. Les auteurs défendent l'idée que seule la légitimité sociale permet de dépasser le rejet ou le retrait des parties prenantes locales (niveau 1), et définissent la légitimité par le respect des normes établies par les communautés ou parties prenantes impliquées, de manière formelle ou informelle. La crédibilité de l'entreprise permet de passer du second niveau (acceptation) au troisième (approbation) et se définit à la fois par le respect des engagements et le partage des informations entre l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes. Cette seconde composante de la SLO est plus formelle que la précédente puisqu'elle se traduit par des négociations, des accords et des contrats écrits. Enfin, la confiance, dernière composante, permet d'atteindre le niveau de SLO le plus élevé (identification psychologique des parties prenantes). Il s'agit évidemment de la composante la plus exigeante, notamment en matière d'investissement humain, mais aussi de la plus chronophage. La confiance peut être affectée localement par le comportement de l'entreprise dans d'autres projets, phénomène encore aggravé dans les cas où des parties prenantes sont impliquées dans plusieurs domaines (les ONG supranationales, par exemple).

Quatrièmement, certaines définitions sont centrées sur le dépassement du contrat légal. On trouve par exemple la définition suivante de Joyce et Thomson (2000 : 1) « *It is a licence which cannot be provided by civil authorities, by political structures, or even by the legal system. Most importantly for the state of current discussions within the mining industry, it cannot be claimed as a product of an internal corporate process such as an audit of company practices. It can only come from the acceptance granted by your neighbours. Such acceptability must be achieved on many levels, but it must begin with, and be firmly grounded in, the social acceptance of the resource development by local communities.* » Le fait que la SLO ne puisse se limiter à un contrat légal obtenu sans l'accord des parties prenantes locales est corroboré par la définition proposée par le glossaire d'Ethical Funds⁶ : « *The social license to operate is outside of the government or legally-granted right to operate a business. A company can only gain a social license to operate through the broad acceptance of its activities by society or the local community.* »

Le tableau ci-dessous présente une récapitulation des différentes définitions de la SLO présentées préalablement.

⁶ Ethical Funds. (2012). Glossary. http://www.ethicalfunds.com/Pages/SRI/glossary.aspx#anchor_S

Tableau 1.2 Récapitulation des différentes définitions présentées de la SLO

Défini par	Définition
<p>Prno et Slocombe (2012 : 2)</p>	<p>« From these previous studies and drawing on insights from our own research, it is evident the SLO can usefully be conceptualized as both a goal and a set of rules (i.e., an 'institution') that must be followed. For mining companies, a SLO reduces social risk and helps allow operations to continue without community conflict. For local communities, the granting of a SLO often implies they have been meaningfully involved in decision making and have received sufficient benefit from the project. The securing of a SLO is thus a goal both parties have in most cases; however, it is also acknowledged that some projects may never receive community support because community-mining company expectations are beyond reconciliation. The SLO can also be seen as an institution (i.e., sets of rights, rules and decision-making procedures), where SLO 'rules' (i.e., the expectations both parties have in regards to one another) are negotiated between mining companies and local communities throughout the mining lifecycle. »</p>
<p>Nelsen (2006 : 1)</p>	<p>« Social License to Operate (SLO), within the context of corporate responsibility, competitive advantage and growth, is a new and emerging paradigm within the mining industry. Once camouflaged by concepts such as sustainable development and sustainability, SLO is now in the forefront as 'the language of choice' by industry and stakeholders. It is a language whereby perspective is fundamental to its definition and purpose. SLO can be defined as a set of concepts, values, tools and practices that represent a way of viewing reality for industry and stakeholders.</p> <p>Its purpose is to create a forum for negotiation whereby the parties involved are heard, understood and respected. SLO is a means to earn accountability, credibility, flexibility and capacity for both stakeholders and industry. SLO is becoming the new 'vision' for companies to recognize and embrace in order to acquire economic certainty with respect to new projects. At one point in time, commodity prices (economics) were the primary driver of mine construction; SLO adds an entirely new dimension acceptance by all stakeholders affected. If a community does not support the development of a mine, commodity prices, no matter how high, will not generate a positive production/development decision.</p> <p>SLO is a dynamic and constantly evolving process whereby the interests of all stakeholders must be balanced at each phase of mine development, from grassroots exploration, to site remediation, to legacy sustainability projects. Situational analysis provides the initial framework from which to embark on the process of earning SLO and ensuring it is maintained to the benefit of all stakeholders. »</p>
<p>World Bank, p.20</p>	<p>« Acquiring free, prior and informed consent from indigenous peoples, and local communities through mutual agreements. »</p>

(Salim, 2003)	
Thomson et Boutilier (2011 : 1)	« A social license to operate (SLO) is a community's perceptions of the acceptability of a company and its local operations. »
Joyce et Thomson (2000 : 1)	« We propose that a Social Licence to Operate exists when a mineral exploration or mining project is seen as having the approval, the broad acceptance of society to conduct its activities. It is a licence which cannot be provided by civil authorities, by political structures, or even by the legal system. Most importantly for the state of current discussions within the mining industry, it cannot be claimed as a product of an internal corporate process such as an audit of company practices. It can only come from the acceptance granted by your neighbours. Such acceptability must be achieved on many levels, but it must begin with, and be firmly grounded in, the social acceptance of the resource development by local communities. »
Ethical Funds (2012)	« The social license to operate is outside of the government or legally-granted right to operate a business. A company can only gain a social license to operate through the broad acceptance of its activities by society or the local community. Without this approval, a business may not be able to carry on its activities without incurring serious delays and costs. »

L'analyse de cette classification nous permet de constater certaines limites et lacunes importantes dans ces définitions. Premièrement, elles sont extrêmement fragmentées, souvent centrées sur une seule approche de la SLO et exclusives entre elles. Par exemple, les définitions centrées sur le dépassement du contrat légal n'abordent pas (ou très peu) le caractère structurel (défini comme un forum informel et formel de conversation et de négociations) de l'acceptabilité sociale. On peut ainsi regretter le manque d'une définition générale de la SLO englobant toutes ces approches ou dimensions.

Deuxièmement, ces définitions proviennent toutes de praticiens ou de consultants opérant dans le milieu minier extractif. Elles sont souvent issues de recherches empiriques, probablement parce que, d'un point de vue théorique, l'acceptabilité sociale reste encore largement reliée à deux branches de la littérature scientifique, sans encore être considérée comme un sujet à part entière. En effet, la SLO est soit insérée dans le corpus de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), qui concerne les entreprises s'engageant dans la communauté pour respecter certaines

régulations ou législations, soit comme une excroissance de la théorie des parties prenantes (Raufflet, Baba, Perras et Delannon, 2013).

Troisièmement, la prépondérance de la perspective praticienne dans les définitions explique peut-être aussi pourquoi l'acceptabilité sociale est surtout présentée comme une interface dyadique entre les entreprises et les communautés locales, même si de nombreux chercheurs soulignent la plus grande diversité de parties prenantes qui seraient concernées. Ainsi aucune des définitions présentées n'incorpore explicitement d'autres parties prenantes comme les ONG locales ou supranationales, les entreprises déjà implantées sur place ou les institutions locales non décisionnaires.

En résumé, la SLO apparaît encore comme une notion en construction plutôt qu'un concept fortement établi dans la littérature. Cependant, l'analyse de ces définitions et la diversité des approches qu'elles présentent nous aident à mieux cerner les nombreux enjeux que permet d'espérer l'obtention de la SLO.

1.3 Enjeux de gestion dans l'obtention d'une SLO

Cette sous-partie vise à présenter les enjeux que couvre l'obtention de la SLO pour l'entreprise concernée ou le développeur du projet. Ces enjeux sont présentés selon une synthèse de l'auteur, divisés en trois grandes perspectives : (1) en lien direct avec le projet concerné, (2) en termes financiers pour l'organisation qui assumera le projet et (3) en termes de perception des activités de l'industrie dans son ensemble. La figure 1.5 résume ces trois types d'enjeux, qui seront développés ci-dessous.

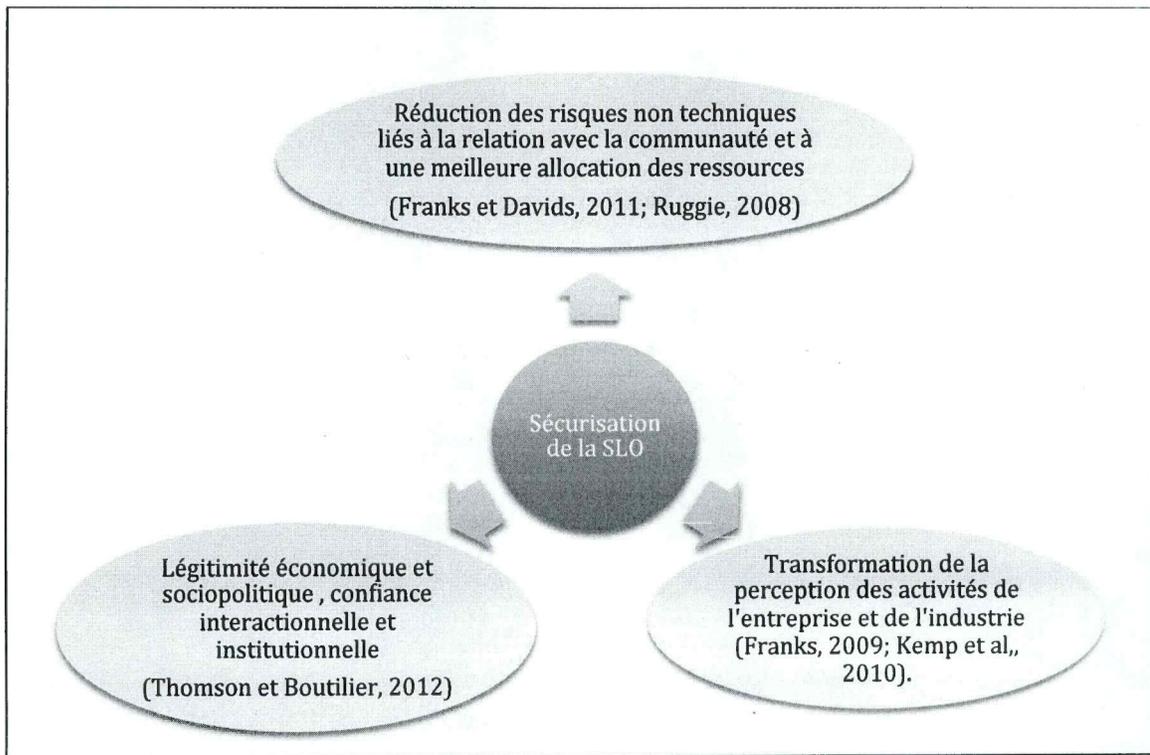


Figure 1.3a Principaux enjeux de la sécurisation de la SLO (synthèse de l'auteur)

a. *Légitimité économique et sociopolitique, confiance interactionnelle et institutionnelle*

Thomson et Boutilier ont apporté en 2012 des ajouts au modèle à quatre niveaux d'acceptation sociale présenté précédemment à la figure 1.4 (Thomson et Boutilier, 2011). Cette nouvelle représentation permet de concevoir la SLO non plus comme une échelle (Guttman, 1950), mais comme un modèle à 4 composantes mesurables individuellement : la légitimité économique, la légitimité sociopolitique, la confiance interactionnelle et la confiance institutionnelle. La légitimité économique (1) conditionne la faisabilité du projet et peut entraîner son interruption ou blocage (pas d'acceptation, premier niveau de réaction défini par les auteurs), exposant ainsi l'entreprise à de possibles manifestations, campagnes de communications agressives ou même à des poursuites judiciaires, dans certains cas. Les deux autres composantes sont interreliées : la légitimité socioéconomique (2a) et la confiance interactionnelle (2b) impliquent comme enjeu l'acceptation du projet (second niveau de réaction) tout

en faisant l'objet d'une surveillance accrue de l'entreprise et de ses activités, notamment par les ONG supranationales. La confiance institutionnelle (3) conditionne l'identification psychologique, impliquant la coopération entre les parties prenantes locales et l'entreprise, voire même le soutien des parties prenantes à l'entreprise et le développement conjoint de solutions en cas de problèmes (Thomson et Boutilier, 2012).

Nous reproduisons dans le tableau 1.3 ci-dessous ces 4 constituantes, leur définition originelle dans l'article de Thomson et Boutilier ainsi que les enjeux qu'elles couvrent.

Tableau 1.3 Les niveaux constitutifs de la SLO et les quatre enjeux liés à leur obtention, Thomson et Boutilier (2012)

Level & Label	Description	Role in Determining SLO Levels as Described in Thomson & Boutilier Pyramid Model
1. Economic legitimacy	The perception that the project/company offers a benefit to the perceiver.	If lacking, most stakeholders will withhold or withdraw the SLO. If present, many will grant an acceptance level of SLO.
2a. Socio-political legitimacy	The perception that the project/company contributes to the well-being of the region, respects the local way of life, meets expectations about its role in society, and acts according to stakeholders' views of fairness.	If lacking, approval level of SLO is less likely. If both this and interactional trust (2a & 2b) are lacking, approval level is rarely granted by any stakeholder.
2b. Interactional trust	The perception that the company and its management listens, responds, keeps promises, engages in mutual dialogue, and exhibits reciprocity in its interactions.	If lacking, approval level of SLO is less likely. If both this and socio-political legitimacy (2a & 2b) are lacking, approval level is rarely granted.
3. Institutionalized trust	The perception that relations between the stakeholders' institutions (e.g., the community's representative organizations) and the project/company are based on an enduring regard for each other's interests.	If lacking, psychological identification is unlikely. If lacking but both socio-political legitimacy and interactional trust are present (2a & 2b), most stakeholders will grant approval level of SLO.

Le modèle développé en 2012 transforme ainsi une approche en continuum, présentée en 2011, en un modèle dynamique où l'obtention des enjeux associés à chaque composante est indépendante, comme le montre la figure 1.6 ci-dessous.

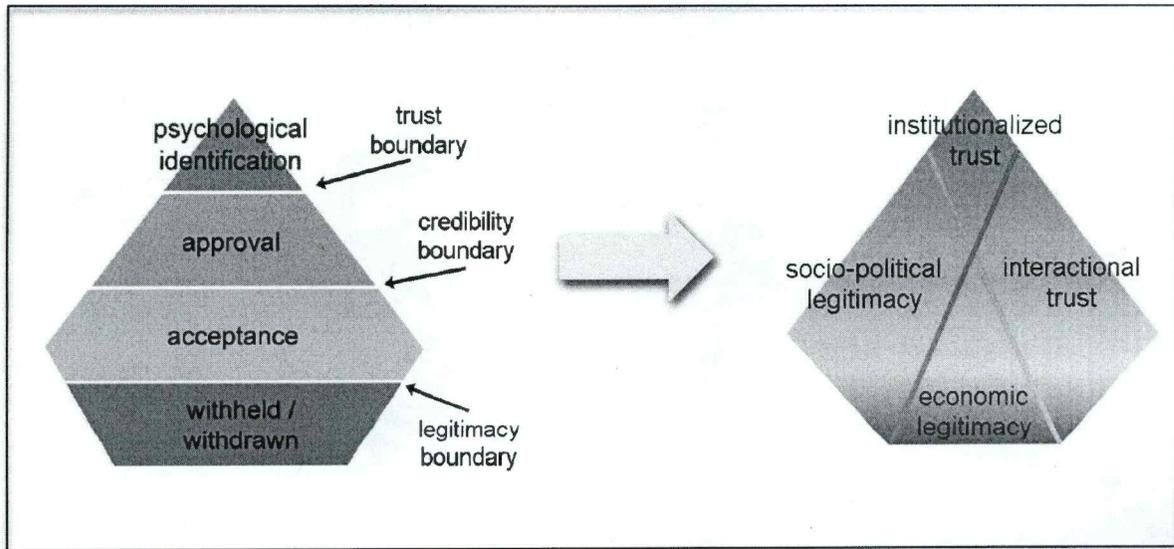


Figure 1.3 b Évolution de la modélisation des enjeux de la SLO: d'une conception pyramidale à une conception interreliée, Thomson et Boutilier (2012)

Dans le modèle de droite, la variation des couleurs indique la probabilité que les parties prenantes se retirent du projet et le bloquent (rouge), l'acceptent (orange) ou s'engagent en sa faveur (vert). Cette modélisation permet donc de comprendre l'impact de la non-obtention d'une ou l'autre des 4 composantes et des répercussions qui seront le plus probables d'apparaître. Ainsi, si une entreprise n'obtient que la légitimité économique (soit le triangle sous les deux diagonales), les couleurs dominantes sont le rouge et l'orange, ce qui implique que la SLO oscillera entre le retrait (1/3 des cas) ou la simple acceptation (2/3 des cas). Dans le cas où une entreprise n'aurait que la légitimité économique et sociopolitique, par exemple, la couleur orange resterait dominante et le niveau de SLO atteint garantirait ainsi très certainement l'acceptation du projet. Enfin, s'il ne manquait que la confiance institutionnelle (trois autres composantes obtenues), la surface de vert serait deux fois plus importante que dans le cas précédent, les probabilités d'acceptation du projet seraient alors très élevées, et la majorité des parties prenantes se situeraient

soit dans la simple acceptation, soit dans l'approbation totale (engagement) (Thomson et Boutilier, 2012).

En explicitant l'indépendance des enjeux, ce modèle permet de comprendre qu'obtenir la SLO nécessite un investissement et des efforts constants dans 4 paramètres indépendants, chacun d'entre eux ayant une influence sur la réalisation probable du projet.

b. Enjeux financiers pour le réalisateur du projet

L'obtention de la SLO peut également être abordée du point de vue des enjeux purement financiers, puisqu'un seul projet peut affecter l'ensemble de la rentabilité de l'organisation. Dans l'industrie minière, il a été observé que les surcoûts les plus fréquents sont ceux liés aux retards rencontrés par le projet, tandis que les plus pénalisants pour l'entreprise sont les coûts d'opportunités dus à l'incapacité de réaliser de nouveaux projets à cause d'un conflit avec les communautés (Franks et Davids, 2011). Enfin, les coûts les plus sous-estimés concernent l'ajout soudain de capital humain à un projet empêtré dans un conflit avec les parties prenantes. Ce dernier point se traduit notamment en termes de gestion du temps de travail, puisque le temps passé par les cadres supérieurs à gérer le risque social est au minimum trois fois plus important que ce qui avait été estimé dans leur répartition des tâches initiale (Franks et Davids, 2011). Ces auteurs citent également une étude réalisée par Goldman Sachs en 2008, portant sur 190 projets liés aux grandes pétrolières, qui montre que le temps nécessaire à la mise en activité des projets a quasiment doublé dans la dernière décennie à cause de l'importante augmentation des coûts d'exploitation (Goldman Sachs, 2008). Une vérification auprès d'un certain nombre de ces compagnies a permis de préciser que les risques non techniques comptaient pour plus de la moitié du risque total rencontré par les entreprises, tandis que, parmi les risques non techniques, les conflits avec les parties prenantes représentaient la catégorie la plus importante (Ruggie, 2010).

c. Perception de l'industrie dans son ensemble

L'un des grands enjeux de la SLO concerne la perception qu'ont les parties prenantes et la société des activités d'une industrie dans son ensemble. Si l'on considère qu'aucun type d'activité ou d'industrie n'est invariablement lié à une perception négative, les industries de développement minier (y compris les activités d'exploration et de traitement) ont aussi le potentiel de créer des opportunités économiques, sociales et même environnementales par la transformation des ressources naturelles en ressources financières, l'investissement de ces ressources allant dans des programmes environnementaux, sociaux et d'infrastructures (Franks, 2009; Kemp, Bond, Franks et Cote, 2010).

d. Limites des enjeux de gestion de la SLO

Les enjeux de la SLO restent très centrés sur des approches de gestion de conflit et de réduction du risque financier, ce qui constitue une limite importante. Compte tenu de leur nature, ils sont donc principalement portés par des techniques de médiation et d'amélioration de relations avec les parties prenantes (Raufflet, 2014).

De plus, les enjeux présentés sont entièrement centrés sur l'industrie et les bénéfices qu'elle peut tirer de l'obtention d'un certain niveau de SLO, ce qui peut laisser paraître que le principal objectif de la SLO n'est pas une négociation des bénéfices et coûts d'un projet avec les parties prenantes, mais bel et bien la réalisation d'un projet par l'obtention du consentement de la communauté. Ces enjeux étant issus d'une littérature de gestion, cela peut en partie expliquer qu'ils soient à ce point firmo-centrés. On peut penser que l'acceptabilité sociale est avant tout un outil à la disposition de l'entreprise et non de l'ensemble des parties prenantes : *« Ce faisant, ces préconisations en matière de comportements et de forme de relations, malgré leur importance, demeurent firmo-centrées, ou centrées sur les seuls besoins de l'entreprise et, le plus souvent, présupposent que le projet d'exploitation des ressources naturelles est nécessaire, légitime, et est ou sera réalisé. En d'autres termes, le plus souvent, ces*

approches d'acceptabilité sociale visent à « faire accepter » un projet. » (Raufflet, 2014 : 27)

1.4 Pistes de recherches futures de la SLO

Au-delà des limites déjà présentées à la fin des parties 1.2 et 1.3, notre analyse de la littérature sur l'acceptabilité sociale nous permet de présenter dans cette partie quelques pistes de recherches futures : (a) sur le lien entre SLO et licence légale, ainsi que sur le focus quasiment exclusif de la SLO pour (b) les industries extractives ou liées aux ressources naturelles et (c) aux zones faiblement peuplées.

a. Lien entre SLO et licence légale

Dans quelle mesure l'obtention de la licence sociale peut-elle influencer sur l'obtention de la licence légale? Si la SLO couvre le dépassement de la licence légale, celle-ci demeure souvent absente des définitions de la SLO ou de ses enjeux. Cette lacune est importante puisque la SLO ne se substitue pas à l'acquisition de la licence légale; elle se construit parallèlement à l'obtention des approbations légales nécessaires à la réalisation d'un projet.

b. SLO et industrie extractive

La SLO souffre d'un paradoxe quant à ses domaines d'utilisation. Jusqu'à présent, elle s'est concentrée essentiellement sur son bassin d'origine : le milieu de l'extraction et de l'exploitation des ressources naturelles. D'où le paradoxe suivant : si la littérature a largement discuté la question de *l'universalité* de la SLO à travers les divers types d'industrie (par exemple, Franks et Cohen, 2012; Nelsen, 2006), il existe encore très peu de tentatives d'en comparer explicitement *les différences* dans ses

applications (Boutilier et Black, 2013). De plus, s'il est possible que la SLO s'applique différemment selon l'industrie ou le contexte du projet (Giurco, McLellan, Franks, Nansai et Prior, 2014), on peut regretter qu'aucune étude n'aborde le cas de la SLO dans des contextes encore peu exploités, comme celui du développement urbain, de la construction d'infrastructures urbaines ou de la revitalisation urbaine.

c. *SLO et zones faiblement peuplées*

La SLO est un concept émergent qui a été plus particulièrement développé au Canada et en Australie, notamment. Dans ce contexte, les relations et les pratiques de gestion avec la communauté se concentrent dans des cas très particuliers, souvent liés aux populations autochtones ou à des zones très faiblement peuplées. La SLO, en s'aventurant en dehors de l'exploitation des ressources naturelles et en investissant des zones plus densément peuplées, devrait prendre en considération des outils et des pratiques d'engagement concernant une bien plus grande échelle de population. Dans ce contexte, la SLO pourrait questionner encore plus l'approche scientifique de « la communauté » en tant que partie prenante ainsi que sa représentativité (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010), mais surtout, de par la densité des populations impliquées, elle devrait sûrement intégrer la participation citoyenne.

2 Apport de l'article

L'apport du présent article est tout d'abord la classification d'une littérature fournie abordant la question de l'acceptabilité sociale ou SLO. De cette notion émergente, il vise à faire apparaître les origines et les enjeux, mais surtout les limites d'un concept qui n'est pas encore exploité ni analysé dans tous les champs d'action envisageables. L'une des principales limites de l'acceptabilité sociale est qu'elle

demeure exclusivement étudiée dans un contexte d'exploitation des ressources naturelles, souvent dans des zones faiblement peuplées ou autochtones.

De manière générale, cet article propose d'investir le champ du développement urbain, en insérant l'acceptabilité sociale dans des enjeux où la densité de la population est bien plus importante et où les attentes économiques, sociales et environnementales sont très éloignées de celles liées à la construction d'un barrage ou d'une mine à ciel ouvert.

L'article tient à répondre à cette limite en classifiant la littérature qui analyse comment les citoyens peuvent s'exprimer et être engagés, c'est-à-dire en analysant la littérature sur la participation citoyenne.

3 Littérature sur la participation citoyenne

Cette section présente une synthèse de la littérature sur la participation citoyenne dans le cadre du développement et de la planification urbaine. Elle se compose de 5 sous-parties : (1) définitions et origines contextuelles, (2) typologies de la participation citoyenne, (3) canaux d'expression de la participation citoyenne, (4) avantages et (5) désavantages de la participation citoyenne.

Compte tenu du fait que ce type d'articles est assez éloigné de la littérature « classique » de gestion, nous avons procédé de manière assez expérimentale pour créer un corpus de textes satisfaisant. Nous avons utilisé le moteur de recherche de bases de données *Web of Science*, et utilisé les termes *citizen participation*, *public participation* ou *public engagement*, comme clés de recherche thématique. Afin de situer la participation citoyenne que nous souhaitons étudier dans le contexte de développement urbain, les filtres suivants furent également utilisés (en tant que *research areas*) : *urban studies*, *area study* et *architecture*, ainsi que des filtres en rapport avec les affaires publiques et sociales (comme *sociology*, *law*, *political studies*)

et la psychologie. Un autre filtre fut également utilisé pour sélectionner les articles en fonction du nombre de citations, afin de s'assurer que les articles « classiques » soient présents dans le corpus analysé.

Compte tenu du fait de que les recherches utilisant les mots clés *citizen participation* ou *public participation* donnent plus de 12 000 résultats sans filtre de recherche et plus de 600 avec les filtres *urban studies*, *area study*, et *architecture* sur le moteur de recherche *Web Of Science*, cette revue de littérature de la participation citoyenne ne prétend pas à l'exhaustivité. Il ne s'agit donc pas d'une revue systématique, mais bien de l'analyse d'un corpus de textes qui permet de cerner les principaux enjeux et les débats au sein de la littérature sur la participation citoyenne dans un contexte de développement urbain. Ainsi, 17 ouvrages et 45 articles furent utilisés dans le corpus d'analyse sur la participation citoyenne, 6 étant des revues de la littérature et 39 des études empiriques. Le tableau 3.1 ci-dessous retrace les différentes revues dont sont issus les articles du corpus étudié.

Tableau 3 Répartition des articles analysés pour la revue de littérature sur la participation citoyenne

Répartition des articles en rapport avec l'aménagement et le développement urbain (27 articles)					
Public administration Review	5	Journal of the American Planning Association	2	Community Development Journal	1
Word Development Review	2	Journal of Democracy	1	Planning	1
Canadian Journal of Urban Research	2	Journal of Housing and the Built Environment	1	International Institute for Environment and Development	1
American Review of Public Administration	1	Journal of the American Planning Association	1	Institute of Development Studies	1
Planning Practice & Research	1	Local Economy	1	Journal of Planning Education and Research	1
Journal of Canadian Studies	1	The Home office	1	Society and Natural Resources	1
International Journal of Urban and Regional Research	1	Journal of Public Administration Research and Theory	1		

Répartition des articles en rapport avec les sciences politiques, la sociologie ou le droit (10 articles)			
Ecology and Society	1	Political Studies	1
Policy Studies Review	1	European Journal of Social Theory	1
Indiana Law Journal	1	Theoria: A Journal of Social and Political Theory	1
Social Policy and Society	1	American Politics Research	1
Natural Resources Law Center	1	La revue : Lien social et Politiques	1
Répartition des articles en rapport avec la psychologie comportementale (8 articles)			
Journal of Community Psychology			4
American Journal of Community Psychology			1
Social Work Research			1
Technology and Human Values			1
American Behavioral Scientist			1

3.1 Définition et origines contextuelles

Dans la littérature scientifique, la *participation citoyenne* se définit de manière générale comme la « participation directe des citoyens dans le processus public de prise de décisions » [traduction libre] (Bifulco, 2013 : 175). Pour étayer cette définition, on peut également citer celle – plus complète et orientée vers le développement urbain – de Mercier, Bourque et St-Germain (2008 : 1), définissant la participation citoyenne comme « étant utilisée par une multitude d'acteurs (communautaires, privés et institutionnels) pour soutenir le développement des communautés, dans des initiatives diversifiées, orientées vers des perspectives de développement social, de développement local, de revitalisation des quartiers ou territoires appauvris, de renouvellement des institutions démocratiques ». Cette revue de la littérature s'intéresse particulièrement au développement de la participation citoyenne dans la littérature d'origine québécoise ou nord-américaine et dans un contexte de planification, de revitalisation ou de développement urbain.

a. Regard historique

Avant de nous intéresser aux forces qui ont concouru à l'émergence de la participation citoyenne, nous avons cherché à déterminer à quelle période la participation citoyenne est apparue dans les pratiques de planification et de développement urbain. Dans un passé lointain, que ce soit dans l'Empire Romain ou la Chine Impériale, le développement des villes était géré soit par un gouvernement hautement centralisé, soit par quelques puissants propriétaires terriens (Shipley et Utz, 2012). Cette pratique s'est perpétuée jusqu'à très récemment, même dans les exemples les plus célèbres de développements ou revitalisations urbains. Ainsi, à la fin du 19^e siècle, ni Hausmann à Paris, ni Cerda à Barcelone n'intégrèrent la population locale aux profondes transformations qui allaient bouleverser le paysage urbain de ces villes (Ward, 2001). Cette approche était encore présente au cours du siècle dernier, dans les grands travaux publics keynésiens des années 1930 aux États-Unis, par exemple (Shipley et Utz, 2012). Cependant, la grande phase de rénovation urbaine des années 1960 aux États-Unis suscita une vive opposition qui entraîna une remise en cause historique de ce paradigme et de la manière d'entreprendre la revitalisation et le développement des villes (Filion, Shipley et Te, 2007; Brooks, 2002, Shipley et Utz, 2012), qui força les élus à chercher à engager la participation des citoyens. Issue à la fois de la tradition démocratique athénienne (Mercier, Bourque et St-Germain, 2008) et des « *town hall meetings* » de la Nouvelle-Angleterre en Amérique ou de la démocratie directe suisse en Europe (Shipley et Utz, 2012), la participation citoyenne fut encore plus largement intégrée dans les pratiques à partir des années 1980 (Bryan, 2005; Patten, 2001; Roberts 2004). Les règlements urbains intégrant la participation citoyenne sont désormais présents dans l'ensemble des pays développés, et la participation citoyenne constitue très souvent une condition *sine qua non* d'octroi d'aides de la Banque Mondiale ou d'autres fonds pour les villes de pays en développement (Baker, Coaffee et Sherriff, 2007). Enfin, la participation citoyenne est désormais intégrée dans les codes éthiques des principales associations de planification urbaine nord-américaines, comme *l'American Institute of Certified*

Planners, le *Canadian Institute of Planners*, ou encore *the Royal Town Planning Institute* (AICP, 2005; CIP, 2015; RTPI, 2011).

L'auteur présente une synthèse de 4 forces contextuelles présentées dans la littérature consultée pour expliquer l'émergence de la participation citoyenne : (1) une défiance relative face à la démocratie représentative classique, mais aussi deux éléments liés que sont (2) le désir d'*empowerment* et (3) la volonté de responsabilisation du pouvoir central, et enfin (4) le développement du sens de la collectivité. Ces forces sont résumées dans la figure 3.1 ci-dessous, et chacune est ensuite développée par la suite.

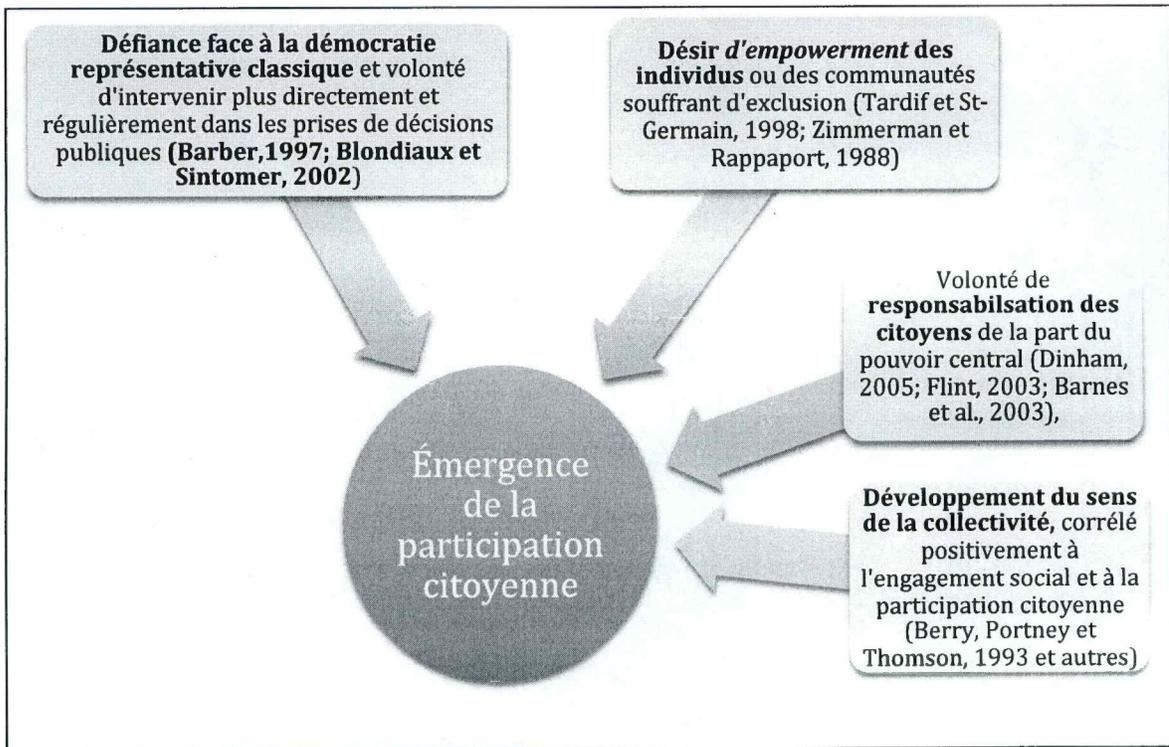


Figure 3.1 Forces contextuelles à l'origine de la participation citoyenne en développement urbain (synthèse de l'auteur)

b. Défiance face à la démocratie traditionnelle

De manière générale, l'idée que le produit de la démocratie concordait toujours avec la recherche de l'intérêt général dans les démocraties occidentales a été de plus en plus critiquée à partir des années 1950 (Barber, 1997), favorisant ainsi le désir de

la part des citoyens d'une alternative démocratique dont la légitimité des acteurs décisionnels ne proviendrait plus uniquement des élections (Blondiaux et Sintomer, 2002). La participation citoyenne est ainsi apparue comme un moyen d'éviter le clientélisme des élections, la corruption des services municipaux et la détérioration de la vie démocratique entre et surtout avant les différentes élections. Toutefois, on remarque que cet élément semble particulièrement contradictoire avec les résultats de nombreux chercheurs qui estiment que le développement de la participation citoyenne ne se fait que sur la base d'une confiance réciproque entre les citoyens et les institutions (Alford, 2001; Huseby, 2000; Orren, 1997; Uslaner et Brown, 2005); ce qui laisse à penser que l'émergence de la participation ne s'est pas faite dans les conditions optimales pour assurer son développement, mais que c'est précisément ce climat de défiance démocratique qui fut l'initiateur de cette révolution démocratique.

Si la participation citoyenne est venue compenser le manque de crédibilité dont souffrait de plus en plus la démocratie, plus particulièrement au niveau local (Rosanvallon, 2000, Leclerc et Beauchemin, 2002, Guay, 2005, Bhérer, 2006), deux autres éléments conceptuels doivent être pris en considération pour en expliquer son émergence.

c. Développement du sens de la collectivité

Ainsi, plusieurs auteurs ont affirmé que le développement du sens de la collectivité (*sense of community*) à la fin du vingtième siècle, contributeur tant de bien-être physique que psychologique ou social pour ses membres, est positivement corrélé avec l'engagement social et la participation citoyenne (Berry, Portney et Thomson, 1993; Brodsky, O'Campo et Aronson, 1999; Chavis et Wandersman, 1990; Kingston, Mitchell, Florin et Stevenson, 1999; Ohmer, 2007; Obst, Smith et Zinkiewicz, 2002; Prezza, Amici, Roberti et Tedeschi, 2001; Wenger, 1998). Le fait que les citoyens se perçoivent comme actifs dans leur communauté renforce non seulement ce sentiment de bien-être, mais aussi la démocratie en tant que telle (King, Fetley et Susel, 1998; Putnam, 1995), leur engagement au quotidien devenant « une preuve

tangible de démocratie et y contribuant également [à son développement] » (Lawson et Kearns, 2010 : 20).

d. Empowerment et responsabilisation des parties prenantes

Le développement de la participation citoyenne trouve également son origine dans un désir d'autonomisation (*empowerment*) des personnes subissant une certaine exclusion sociale, économique ou territoriale et qui se réapproprieraient ainsi un certain pouvoir décisionnel. Cette aspiration est renforcée par la perception que les élus ne mettent pas en place les politiques promises une fois arrivées au pouvoir (Tardif et St-Germain, 1998; Zimmerman et Rappaport, 1988). *L'empowerment* est classiquement défini comme un processus par lequel les individus obtiennent la maîtrise ou le contrôle de leur propre existence et de la participation démocratique dans leur communauté (Berger et Neuhaus, 1977; Katz, 1984), tandis qu'au niveau individuel *l'empowerment* implique « the ability to play an assertive role in controlling resources and decisions in one's community. » (Zimmerman et Rappaport, 1998 : 2) Par exemple, la participation citoyenne a commencé à être utilisée aux États-Unis dans les années 1960 pour faciliter et accélérer la rénovation urbaine de quartiers défavorisés ou habités par des minorités ethniques (Arnstein, 1969). Cet *empowerment* est cependant contesté par certains auteurs (Taylor, 2000), qui considèrent au contraire le développement de la participation citoyenne comme une volonté de responsabilisation de la communauté et des citoyens de la part du pouvoir central ou institutionnel (Dinham, 2005; Flint, 2003; Barnes, Newman, Knops et Sullivan, 2003), non par le biais d'un processus actif (dans le sens d'un pouvoir nouveau), mais plutôt dans une acception passive où la responsabilisation est forcée et que les citoyens ne peuvent s'en dégager à partir du moment où elle est mise en place.

En résumé, la participation citoyenne au niveau du développement urbain est un phénomène particulièrement récent sur les quelques milliers d'années de développement des villes. Des forces concomitantes et parfois contradictoires ont

imposé son émergence, cristallisant le désir de voir revenir une démocratie plus directe commander le développement local et les décisions publiques qui le régissent. Si ces forces sont présentes dans l'ensemble de la littérature étudiée, il est cependant difficile d'établir une primauté de l'une par rapport à l'autre. Pour comprendre et comparer les diverses expérimentations de participation citoyenne qui ont émergé à partir des années 1960, la littérature a également très vite cherché à classifier ses différentes expressions en typologies de la participation citoyenne, que nous détaillons dans la partie suivante.

3.2 Typologies de la participation citoyenne

Dès le début de la conceptualisation de la participation citoyenne, la littérature s'est efforcée d'en dessiner une typologie afin notamment d'en mesurer l'efficacité, mais aussi de comparer les différents types d'engagements et de pouvoir exprimer leurs différences. Cette section présente une synthèse de 5 typologies réalisée à partir du corpus de textes étudié, ces différentes typologies étant également parmi les plus citées dans les articles empiriques et ouvrages consultés. La figure 3.2 ci-dessous présente un schéma récapitulatif des typologies qui seront présentées et développées ci-après.

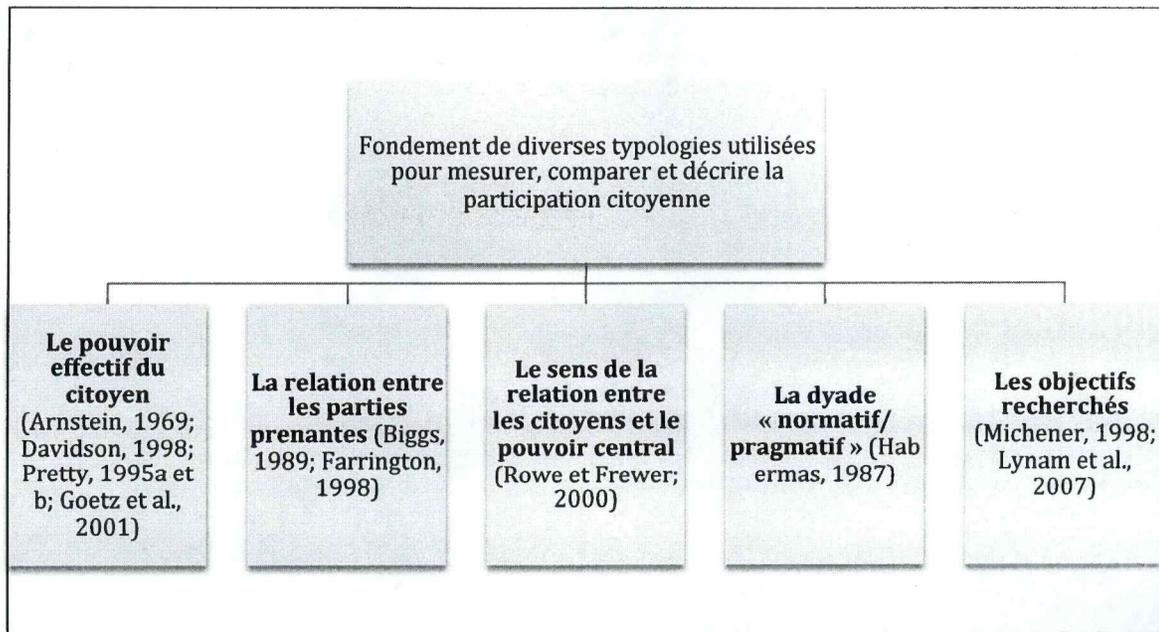


Figure 3.2 a Principales typologies de la participation citoyenne

a. Typologie d'Arnstein (1969)

Arnstein (1969) a tout d'abord été la première à véritablement créer une typologie de la participation citoyenne, qui est très largement la plus citée et la plus utilisée dans l'ensemble de la littérature à ce sujet. Sa typologie, créée dans le contexte de rénovation urbaine dans les années 1960 aux États-Unis, est désormais utilisée ou citée dans de nombreux contextes, tant en développement urbain qu'en environnement, en affaires publiques ou en droit. Tel qu'illustré dans la figure 3.3 ci-dessous, Arnstein a proposé une classification des niveaux d'effectivité de la participation citoyenne, selon un continuum croissant de trois niveaux comprenant la non-participation, la coopération symbolique (ou poudre aux yeux, *tokenism*) et le pouvoir effectif des citoyens (*citizen control*). Nous détaillons ci-dessous cette typologie et ses différentes constituantes, selon Arnstein (1969)

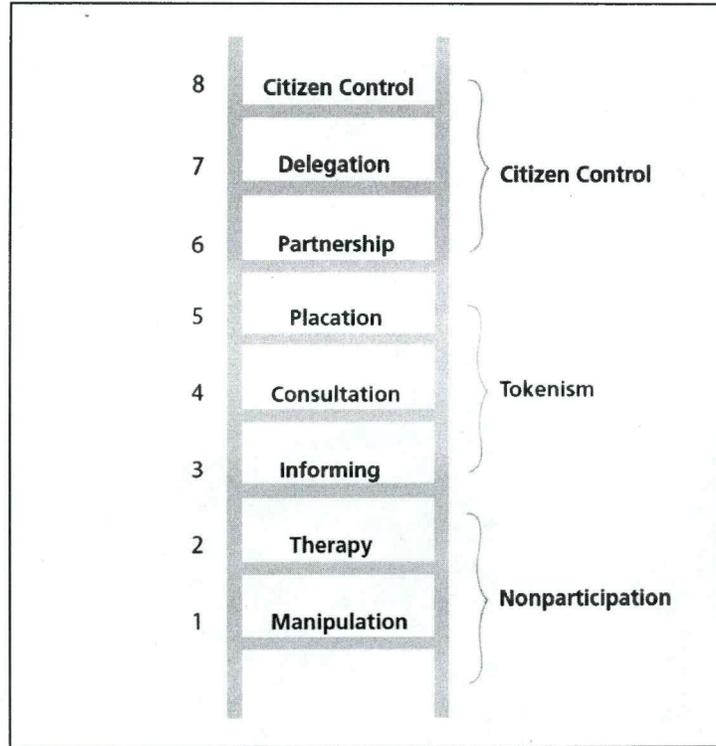


Figure 3.2. b "The ladder of citizen participation", Arnstein (1969)

Non-participation

Le niveau de non-participation comprend deux échelons. Le premier, le plus faible de toute l'échelle est la « manipulation ». Les citoyens reçoivent une information transformée et biaisée de la part du pouvoir central et institutionnel, dans le but de les manipuler tout en leur faisant croire qu'ils sont impliqués dans un processus de décision. Cet échelon se rapproche beaucoup de ce qu'on pourrait appeler « l'éducation des masses », où le pouvoir politique vise simplement à simuler une participation démocratique directe avec la mise en place de comités où le sens de l'échange est plutôt unilatéral, des officiels vers les citoyens. Arnstein cite par exemple la mise en place des *Citizen Advisory Committees (CACs)* aux États-Unis, qui servaient plutôt à promouvoir en temps voulu les plans de rénovation urbaine auprès des citoyens qu'à intégrer ces derniers au sein d'un quelconque processus de

participation. L'effet était encore plus flagrant dans les sous-comités dédiés aux minorités ethniques, où le but non avoué était d'éviter les risques d'émeutes raciales. Enfin, Arnstein note que l'information transmise par les instances ne permettait aucunement de distinguer les cas de corruption et de clientélisme et que le seul objectif était d'obtenir la signature des citoyens à la fin de la réunion, afin de parachever ce simulacre de participation. Ces cas sont extrêmement fréquents et ce n'est que l'expérience des citoyens (ou leur lassitude) qui les poussent peu à peu à réclamer plus de participation et une progression sur « l'échelle ».

L'échelon de la « thérapie » se situe lui aussi dans la non-participation. Ici, l'objectif non avoué est de soigner (*cure*) les citoyens en s'occupant plutôt des problèmes annexes que des réelles problématiques qui touchent les citoyens, dans un effort qui s'approche plus des relations publiques que de la politique ou de l'*empowerment* des citoyens. Le pouvoir dévie alors la demande de changement structurel du citoyen en lui « expliquant » comment il peut personnellement régler son problème (individuation des problématiques), sans pour autant remettre en cause le système défailant dans son ensemble.

Tokenism

Au niveau de la coopération symbolique, les citoyens ont le droit « d'entendre et de voir », sans pour autant disposer d'une participation effective et complète. En effet, à l'échelon de « l'information », les citoyens disposent d'une information complète et vraie, sans pour autant pouvoir exprimer leur avis ni être consultés de manière directe. Bien que complète, l'information ne permettra jamais au citoyen de pouvoir intervenir dans le processus de décision. Cependant, même s'il s'agit véritablement de la première étape qui mène à une participation citoyenne effective, Arnstein que le prestige de l'informateur (un officiel par rapport à des citoyens) peut nuire à la remise en cause des données fournies.

À l'échelon de la « consultation », la participation progresse légèrement puisque les citoyens peuvent désormais exprimer leur opinion sur certains changements

prévus (notamment dans des sondages ou lors de rencontres publiques), sans pour autant disposer de réelles garanties qu'elle sera prise en compte *in fine*.

La « conciliation » (*placation*) est le dernier échelon de ce niveau, où seulement certains citoyens « choisis » sont admis au sein des comités ou organes de discussion et peuvent exercer une certaine influence, sans pour autant disposer d'un pouvoir de décision réel. En réalité, ce dernier échelon constitue plutôt un niveau encore plus fort de « *tokenism* » (poudre aux yeux), puisque si la participation augmente (même si la représentativité des citoyens n'est pas assurée), rien ne garantit que les profits pour les citoyens suivront cette même pente.

Citizen control

Enfin, le dernier niveau de participation citoyenne est celui du pouvoir effectif et réel du citoyen. Le premier échelon de ce niveau est celui du « partenariat », où les citoyens peuvent négocier directement avec les pouvoirs publics lors des phases de planification, de décision et de conciliation. De plus, aucun changement ne peut être fait de manière unilatérale.

L'échelon suivant concerne la « délégation de pouvoir », où les autorités délèguent entièrement une partie de leur pouvoir à une communauté de citoyen. Il s'agit du premier échelon où des citoyens disposent réellement d'un pouvoir de décision majoritaire, dans la mesure où aucune autre partie prenante ne peut faire blocage à cette décision.

Enfin, le dernier échelon où la participation citoyenne est la plus forte est le « contrôle citoyen ». Les citoyens, ou une communauté de citoyens, peuvent gérer de manière parfaitement autonome une certaine aire de décision, concernant par exemple l'aménagement d'un quartier ou d'un projet. Ces deux derniers échelons sont les deux seuls de toute l'échelle où les citoyens disposent d'un pouvoir managérial et décisionnel total.

Cette échelle permet ainsi de visualiser les niveaux de participation citoyenne et surtout de situer les citoyens qui disposent ou non d'un pouvoir décisionnel réel, basé

sur la capacité effective du citoyen d'influer ou de participer à la prise de décision. Enfin, l'utilisation d'une échelle permet d'illustrer l'idée que, selon Arnstein, le plus haut niveau de participation est celui à atteindre (celui vers lequel il faut tendre). Beaucoup d'autres termes ont été proposés pour remplacer les échelons initiaux de l'échelle d'Arnstein (Pretty, 1995a; Pretty, 1995b; Goetz et Gaventa, 2001), tout en continuant de se focaliser sur la relation entre le pouvoir central et les citoyens. Davidson (1998) propose un modèle plutôt basé une « roue de participation » que sur une échelle croissante, laissant entendre que toutes les situations n'ont pas nécessairement comme objectif un contrôle effectif total du citoyen.

b. Autres typologies de la participation citoyenne

Au-delà du texte fondateur d'Arnstein, dont la typologie reste la plus citée dans la littérature, nous présenterons dans cette partie quatre autres types de typologies couramment utilisées, qui ne reprennent pas forcément le continuum décrit par Arnstein.

Premièrement, Biggs (1989) a décrit la participation citoyenne comme une relation entre les parties prenantes dont la typologie, assez largement utilisée, s'appuie sur le type d'engagement qui les lie. Ainsi, la relation peut être « contractuelle », « consultative » (du type « patient-docteur »), « collaborative » (les parties prenantes sont partenaires et collaborent continuellement) ou « collégiale » (*empowerment* des citoyens ou des parties prenantes habituellement sans pouvoir). Cette typologie sera encore simplifiée par Farrington (1998), qui la divise entre une relation « consultative », « fonctionnelle » ou « *d'empowerment* ».

Deuxièmement, pour Rowe et Frewer (2000), la participation citoyenne s'organise selon deux types, selon la direction de la relation entre les citoyens et le pouvoir central. Ainsi, les auteurs définissent la diffusion d'information à des agents passifs comme étant une relation de « communication », tandis que dans le sens

inverse (c'est-à-dire la collecte d'information des citoyens vers le pouvoir central), il s'agit d'une « consultation ». La « participation » est conceptualisée selon les auteurs par le cas où l'échange se fait dans les deux sens entre le pouvoir public et les citoyens, notamment sous forme de négociation ou de dialogue.

Troisièmement, une autre typologie plus théorique de la participation citoyenne établit la participation selon qu'elle est normative et/ou pragmatique (Reed, 2008). La participation normative se concentre sur le processus, suggérant que les citoyens disposent d'un droit démocratique de participer aux décisions publiques (Reed, 2008). L'approche pragmatique considère la participation citoyenne comme un moyen permettant d'aboutir à des décisions de meilleure qualité. Habermass (1987) suggère que la participation doit être équitable (en représentant l'ensemble des parties prenantes impliquées et en répartissant leur pouvoir de décision) mais aussi compétente (présentant des propositions réalisables et censées).

Enfin, quatrièmement, la participation citoyenne a également été classifiée selon la typologie des objectifs qu'elle poursuivait et cherchait à améliorer (Reed, 2008). On peut ainsi distinguer la participation citoyenne selon qu'elle est plutôt centrée sur les individus ou sur les résultats opérationnels (Michener, 1998). Certaines typologies basées sur les résultats opérationnels ont également été décrites, distinguant ainsi la participation de diagnostic, de co-apprentissage ou de co-gestion (Lynam, De Jong, Sheil, Kusumanto et Evans, 2007).

c. Limites de ces typologies

L'analyse de ces typologies laisse émerger deux limites principales. Premièrement, dans les typologies basées sur le pouvoir effectif du citoyen (comme celle d'Arnstein), l'atteinte d'un pouvoir effectif du citoyen (*citizen control*) ne détaille pas ce qu'il advient du pouvoir représentatif classique, qui semble disparaître au profit d'une démocratie directe idéale. Cependant, de nombreux auteurs ne

considèrent pas la participation citoyenne comme un processus visant à remplacer les formes traditionnelles de démocratie et de représentativité en termes de pouvoir de décision, mais à exister en tant que complément. Ainsi, pour Bevort (2002 : 16-17), la participation citoyenne « n'est pas l'utopie d'une démocratie directe, mais l'utopie d'une communauté qui n'abandonne pas son autonomie entre les mains de ceux qu'elle désigne pour les représenter », ce qui renforce l'idée d'une cohabitation entre ces deux expressions démocratiques, « l'une n'existant pas sans l'autre » (Santos 2003 : 541). Cette limite vient également souligner le manque d'études analysant la façon dont les résultats obtenus par le biais de la participation citoyenne pouvaient venir s'intégrer dans le fonctionnement des institutions démocratiques classiques au sein de leurs processus décisionnels « habituels », tant au niveau local qu'à une échelle plus importante (Fagotto et Fung, 2006; Hambleton, 2007; Akkerman, Hajer et Grin, 2004; Edelenbos et Klijn, 2005).

Deuxièmement, l'analyse de ces typologies laisse clairement apparaître que les entreprises, privées comme publiques, ne sont à la connaissance du chercheur qu'exceptionnellement abordées ou citées dans la littérature sur la participation citoyenne. Cette dernière semble ainsi largement considérée comme ne pouvant être mise en place que par un pouvoir central politique majoritairement local (conseil municipal ou de quartiers) ou par des agences gouvernementales ou publiques. Il y aurait cependant un intérêt réel à comprendre comment les entreprises (privées, publiques ou s'occupant de contrats publics) et leurs projets pourraient être liés à la participation citoyenne. Enfin, on peut se demander comment ces typologies évolueraient si elles n'étaient pas centrées sur la dyade citoyen-pouvoir central (politique), en incorporant d'autres parties prenantes, notamment privées.

3.3 Canaux d'expression de la participation citoyenne

La littérature en rapport avec la participation citoyenne n'a pas seulement cherché à la conceptualiser, elle a également étudié les nombreux outils, médiums et canaux développés et utilisés pour exprimer cette participation. Cette partie présente une revue exhaustive des différentes approches utilisables, en s'appuyant sur la caractérisation de Shipley et Utz (2012), effectuée en se basant sur une revue exhaustive de la littérature en planification urbaine qui traitait de la participation citoyenne et de ses médiums d'expression. Ces canaux sont présentés dans le tableau récapitulatif 3.2 ci-dessous,

Tableau 3.3. a Canaux d'expression de la participation citoyenne et caractérisation , d'après Shipley et Utz (2012)

Approches	Caractérisation par Shipley et Utz ⁷
Participation of special groups	« To take stock of the relative power of each of the groups in the community to make sure that no one party in the process is being exploited or ignored. This is especially true when there are particular groups of citizens who need to express their interests and yet are franchised, marginalized, or disadvantaged in some way. »
Participant Profiling	« Objective of profiling which types of citizens will attend a civic engagement process represents an inexact science at best. Neither reasonable to assume that people who do not come to meetings do not care about the decision nor is it enough to suggest that those who come must have a vested interest in the outcome. »
Public meeting	« The simplest and perhaps oldest form of public consultation is the public meeting. Although widely criticized as ineffective and ritualistic, some commentators feel there is a place for the humble public meeting. It may not be very good at actually allowing citizens to influence decisions, they are a good way to convey information, to help set agendas, and to give citizens a way of achieving their political objectives such as having their issues reported in the press. »
Citizen Juries	« Based on the jury system in law. Decision making [...] is placed in the hands of representative group drawn from the community and randomly selected. An

⁷ Citations extraites de Shipley et Utz (2012). « Making it Count: A Review of the Value and Techniques for Public Consultation », *Journal of Planning Literature*, p. 26-29.

	emphasis is placed on a fair and transparent selection process which attempts to remove lobbying and the expression of special interests. Jurors are paid to participate. The chair of a jury [...] is chosen by the members. Witnesses including public sector planners, industry representatives, citizens groups, and other experts appear before the jury and give evidence. »
Focus Groups	« The participants are sometimes recruited on the basis of social and geographic homogeneity to avoid the creation of an informal hierarchy within the group that would exclude participation from certain citizens. Topics and questions in a focus group are generally sequenced from the general to the more specific and with a certain degree of flexibility provided to the facilitator. Sessions normally run over a two-hour period and the format is designed to encourage the flow and debate of ideas. It may not always be appropriate for personal topics; they do suggest that the group pressures inherent to this format generally inhibit members from providing misleading information. »
Scenario Workshops	« A set of scenarios is developed and although social and organizational matters are admitted, the emphasis seems to be on addressing technical problems. Selection of participants, which in the scenario workshop model involves a screening process by which appropriate government and non-government agencies suggest and then cross verify a group of stakeholders. Practical considerations pertaining to time and funding tend to limit the exercises to a few groups of eight to ten participants who deliberate on the current conditions and the potential solutions. »
Visioning	« Employs directed imagery to create pictures of the desired future and then develops a set of values for use as decision criteria in subsequent planning decisions intended to bring about those desired outcomes. Visioning often attempts to involve the entire population, but it is not necessarily limited to the community level and has been used in a national and international context. There is some evidence that this technique involves a greater cross section and quantity of participants. »
Collaboration	« Collaboration is designed to resolve multiparty conflicts by transforming adversarial behavior into a mutual search for information and solutions. Increasing awareness of these interdependent positions paradoxically renews the willingness to search for mutual benefits and sharing information positively affects the motivation to participate. There is an implicit assumption in collaboration that only those parties, or representatives of those parties, who have a vested interest in the problem will attend and thereby be termed as stakeholders. »
Web-Based Techniques, Computer Approaches, and Social Media	« Two distinct paths evolved. One used computer technology for simulation or visualization of spaces being planned. The other trend employed the communication potential of computers to involve more people in decision making. Some of this type of interaction uses what is now known as the Wiki approach which aims to completely democratize planning by allowing everyone and anyone to contribute.

	The newest kids-on-the-block are Facebook, blogs, and twitter, all of which have the potential to completely turn civic engagement on its head. These so-called social media techniques put a potentially enormous amount of power in the hands of ordinary people and allow them to mobilize themselves into an effective lobby. »
Consensus Building	« Unlike focus groups, a significant range of individuals is chosen to participate because they represent differing stakes in a problem. Diverse viewpoints are essential to this technique as they represent conduits that approximate the overall public interest. Messy situations require consensus building as this method represents the most direct means of understanding the cause and effect relationships from the outcome. Theoretically, this also enables the best alternative to be reached. Participants tend to be partial to this format as well because of the opportunity that it provides to learn from others with both similar and dissimilar viewpoints. »

Ces canaux ne s'utilisent évidemment pas sans prendre en considération le contexte, les objectifs ou les parties prenantes impliquées. *L'International Association for Public Participation* (2005)⁸ présente les outils et canaux utilisables selon la « promesse » faite aux citoyens, qui traduit le type d'engagement et l'objectif recherché par le processus de participation citoyenne mis en place, et dont le tableau 3.3 ci-dessous résume la répartition.

⁸ International Association for Public Participation (2005), récupéré le 8 mai 2015 de : www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf

Tableau 3.3 b Canaux utilisables selon la "promesse faite aux citoyens", adapté du spectre de l'IAPP (2005)

Promesse aux citoyens	Exemple de canaux utilisables
« Nous vous tiendrons informés. »	- <i>Fact sheets</i> - <i>Web sites</i> - <i>Open Houses</i>
« Nous vous tiendrons informés, vous écouterons et prendrons connaissance de vos problèmes et aspirations et vous fournirons du <i>feedback</i> sur la façon dont votre avis a influencé la décision finale. »	- <i>Public comment</i> - <i>Focus groups</i> - <i>Surveys</i> - <i>Public meetings</i> - <i>Participation of special groups</i> - <i>Participant Profiling</i>
« Nous travaillerons avec vous pour nous assurer que vos préoccupations et aspirations seront directement reflétées dans les alternatives développées et nous vous fournirons du <i>feedback</i> sur la manière dont votre avis a influencé la décision finale. »	- <i>Scenario Workshops</i> - <i>Visioning</i>
« Nous rechercherons vos conseils et avis pour trouver des solutions et incorporer vos recommandations autant que possible dans la prise de décision. »	- <i>Collaboration</i> - <i>Citizen advisory committees</i> - <i>Consensus-building</i> - <i>Participatory decision making</i>
« Nous mettrons en place ce que vous déciderez. »	- <i>Citizen juries</i> - <i>Delegated decisions</i>

Si cette association entre promesse (ou objectif) et canaux utilisés permet de mieux cerner quels sont les moyens les plus adaptés pour mettre en place des processus de participation citoyenne suivant le pouvoir effectif des citoyens qui cherche à être obtenu (ou accordé), elle ne relie aucun effet collatéral (positif ou négatif) à la participation citoyenne au-delà du niveau d'implication des citoyens dans le processus décisionnaire. On peut se demander si la participation citoyenne a des répercussions positives ou négatives tant sur le projet que sur les différentes parties prenantes, effets qui seront présentés dans les deux parties suivantes.

3.4 Avantages de la participation citoyenne pour le projet et les parties prenantes

Cette partie présente les avantages que procure la participation citoyenne, tant dans le cas où elle est liée à un projet, que plus généralement pour la communauté ou

les citoyens impliqués dans son développement. Il s'agit ainsi de comprendre si la participation citoyenne peut générer des effets positifs parallèlement ou au-delà de l'implication des citoyens dans le processus décisionnaire (qui demeure toutefois l'objectif central). Nous nous contenterons dans cette partie d'étudier ceux en rapport avec le développement urbain, la planification urbaine et la revitalisation urbaine. Cette partie présente différents enjeux selon deux approches : (1) par rapport à un projet en particulier, (2) au niveau des différents acteurs.

Selon Thomas (1995 : 113), la participation citoyenne est tout d'abord issue « du besoin d'obtenir l'acceptation comme préalable à la réussite d'une mise en œuvre. » [Traduction libre] On comprend donc l'intérêt pour le pouvoir décisionnaire institutionnel d'introduire la participation citoyenne, quitte à perdre par ce processus même une partie de son pouvoir, qui est transféré directement aux citoyens. Howard, Lipsky et Marshall (1994) ont démontré l'intérêt pour le pouvoir local et fédéral aux États-Unis d'intégrer et de banaliser dès les années 1960 la participation citoyenne afin d'éviter par la suite les manifestations ou les mouvements de protestation de la part de la population, notamment des minorités ethniques. Évidemment, l'une des conséquences d'être un « préalable à la réussite d'une mise en œuvre » est d'éviter des coûts de litige ou de conciliation en cas d'échec du projet. Ainsi, Randolph et Bauer (1999) démontrent clairement que la participation citoyenne permet de drastiquement faire chuter la probabilité qu'un projet soit arrêté ou qu'il y ait un blocage légal (contentieux, procès). On peut également extrapoler cette idée jusqu'au cas où la désapprobation citoyenne se traduirait par des manifestations violentes ou des émeutes pouvant mener à des dégradations matérielles ou à une détérioration de la cohésion sociale. Reich (1990) a également démontré que, dans des cas où des décisions difficiles devaient être prises (par exemple, allocation d'un budget à un projet plutôt qu'à un autre, abandon d'un projet ou choix d'une piste de développement « non conventionnelle »), la participation citoyenne pouvait permettre de sortir de l'impasse et de trouver une solution acceptable à une situation qui s'avèrerait socialement explosive ou intraitable. Applegate (1998) va encore plus loin et expose également que la participation citoyenne permettrait carrément de

faire accepter des changements politiques qui seraient pourtant inenvisageables s'ils étaient négociés et exposés de manière unilatérale, en se basant sur des études de cas provenant d'agences gouvernementales spécialisées dans des problématiques environnementales. Enfin, les citoyens sont également détenteurs d'une information et d'une connaissance du quotidien adaptée aux valeurs et aux conditions locales (Inner, 1990, 1998; Lindblom et Cohen, 1979; Schon, 1983). Ne pas chercher à les impliquer peut mettre en péril le projet en se privant de cette connaissance, et donc, au final, proposer un projet qui ne sera pas adapté à ceux à qui il devrait profiter, tout en ne pouvant pas réellement estimer quelles pourraient être les oppositions ou résistances du public cible (Burby, 2003).

Certains auteurs soulignent l'effet positif de la participation citoyenne sur les différents acteurs et la communauté elle-même. Elle permet ainsi de créer des outils et des compétences pour lutter contre l'exclusion sociale (Burton, Goodlad, Abbott, Croft, Hastings, Macdonald et Slater, 2004), favoriser le milieu associatif au sein des communautés (Taylor et al., 2007) et permettre la revitalisation et la cohésion d'une communauté (Waddington, 2003). Cependant, selon Lawson et Kearns (2010), l'impact de la participation citoyenne sur l'*empowerment* reste encore à démontrer, d'autant plus dans le cadre de la régénération de quartiers défavorisés. Ainsi, comme nous l'avons vu plus haut dans cette revue, si la recherche d'*empowerment* fut sûrement l'un des moteurs de l'éclosion de la participation citoyenne, le fait que cette participation permette un *empowerment* réel est encore contesté.

On constate que les avantages de la participation citoyenne sont clairement partagés entre les législateurs (réduction des coûts, baisse des risques de blocage), d'autres parties prenantes comme les associations et les ONG (meilleure définition du projet et des attentes de la population cible) ainsi que la société et ses citoyens (meilleure représentativité, pouvoir de négociation accru et peut-être même *empowerment*). Compte tenu de ces éléments, la participation citoyenne a un impact largement positif pour les citoyens et les institutions publiques (Montero, 2004). La figure 3.4 ci-dessous résume les avantages pour le projet concerné par un processus de participation citoyenne ainsi que pour les citoyens.

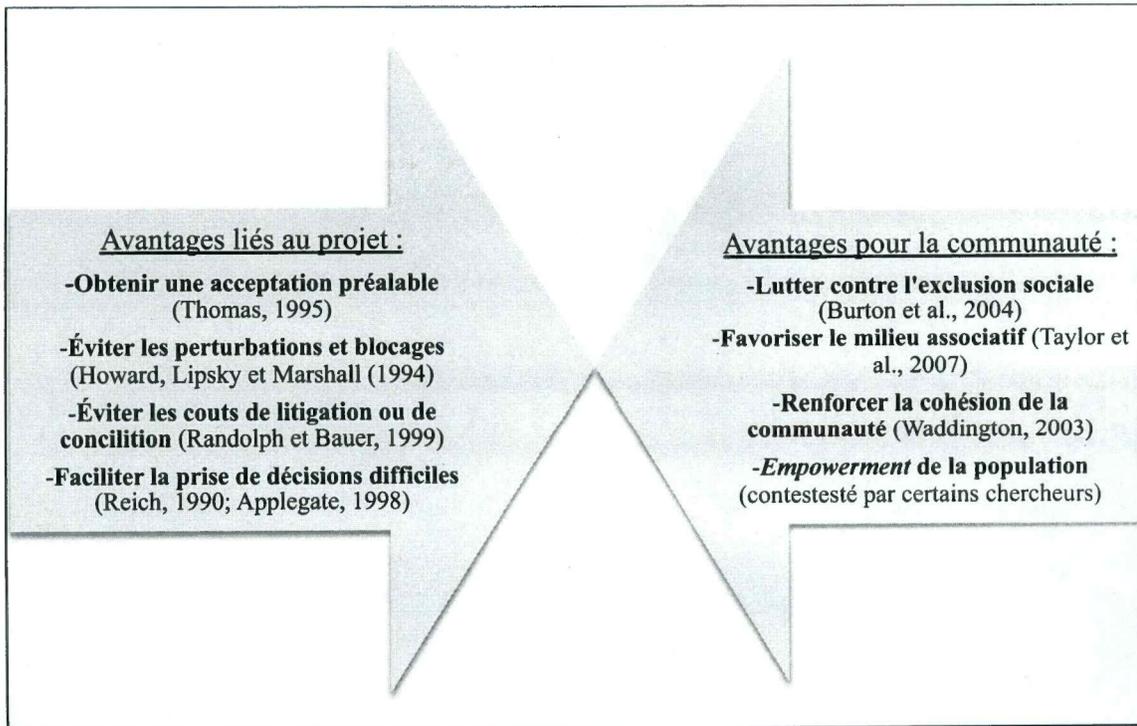


Figure 3.4 Avantages liés à la participation citoyenne (synthèse de l'auteur)

3.5 Désavantages et limites de la participation citoyenne

La participation citoyenne peut également générer des effets négatifs, principalement pour les citoyens et la communauté. Ces désavantages viennent alors nuancer l'impact positif de la participation citoyenne, notamment en soulevant des éléments plus en rapport avec le processus (l'aspect normatif) qu'avec les résultats obtenus. Cette partie présente 4 types de désavantages relevés dans le corpus de textes étudiés : (1) la question du nombre de citoyens impliqués par rapport à la communauté concernée; (2) la représentativité de la diversité des citoyens; (3) la gestion des éventuelles désillusions; et (4) la difficulté de s'engager au niveau individuel.

a. La question du nombre

Le premier désavantage de la participation citoyenne survient dans des communautés importantes (en termes de population), où la question de la diffusion à partir des citoyens impliqués dans le processus demeure centrale, notamment si on s'appuie sur les travaux d'Ostrom (1990). Ainsi, plus le nombre de citoyens concernés par le projet discuté est grand, plus l'implication de seulement quelques citoyens dans le processus de participation risque de se révéler insatisfaisante, à cause de leur incapacité à diffuser au sein de la communauté l'effort de participation, ainsi que les décisions prises ou les sujets discutés (Ostrom, 1990). Cette question est primordiale, puisqu'elle implique que les projets concernés doivent soit demeurer de taille réduite afin d'assurer une implication satisfaisante de la population à partir d'un nombre réduit de personnes, soit viser à impliquer tous les citoyens en utilisant des canaux jusqu'à présent sous-exploités, dans le cas de projets de plus grande envergure. La question de la diffusion reflète également le manque d'attention de la littérature pour les techniques de participation citoyenne basées sur les technologies Internet, qui semblent pourtant être une solution intéressante pour s'affranchir de ces problèmes d'échelle. Il est ainsi regrettable que la littérature empirique persiste à s'intéresser majoritairement à des formes de participation citoyenne « traditionnelles » (réunions, consultations, jurys, focus groups), en délaissant les nouveaux outils disponibles.

b. La question de la représentativité

La question de la représentativité est aussi une des limites centrales de la participation citoyenne. Les participants n'étant pas rémunérés, les citoyens disposant d'un important niveau socioéconomique seront les plus enclins à participer à des réunions et seront généralement surreprésentés au sein des comités (Weber, 2000; Fung 2003), ce qui mène alors à la domination (proportionnelle) d'une certaine élite (Abel et Stephan, 2000) au sein même d'un processus de participation citoyenne pourtant *a priori* ouvert à tous (sans distinction sociale ni critères de sélections

économiques) dans son fonctionnement (Fung, 2006). De plus, l'absence de rémunération et donc de reconnaissance professionnelle des citoyens soulève également la question de leur pouvoir d'influence face à des représentants, lobbyistes d'industrie, promoteurs immobiliers, ou experts en relations publiques dans le cadre des projets urbains, qui sont habitués à ce type de concertation, tant en termes de préparation que de capacité à répondre, argumenter ou même bloquer la discussion, notamment lors de réunions ou consultations publiques (Kenney, 2000).

c. La gestion des désillusions

La gestion de la désillusion provoquée par l'échec d'un processus de participation citoyenne, parfois par la simple annulation du projet, peut également avoir des répercussions très profondes sur la crédibilité du processus en lui-même (King et al., 1998) ou sur d'autres actions entreprises par le même gouvernement local. La gestion des attentes suscitées par la mise en place d'une participation citoyenne pour un projet donné est donc particulièrement cruciale, puisqu'il ne faut pas créer d'attentes trop élevées, irréalistes ou simplement non en accord avec le fonctionnement du processus mis en place. La mise en place de la participation citoyenne n'implique pas forcément l'application directe et conforme des apports des citoyens dans le projet (on peut notamment penser à des cas se situant au « milieu » de l'échelle d'Arnstein (1969)), ce qui, à terme, peut provoquer un certain ressentiment de la part des citoyens, voire un désengagement définitif (Davis, 1996).

d. La réticence à l'engagement individuel

Enfin, le quatrième point n'est pas à proprement parler un effet négatif de la participation citoyenne, mais plutôt une limite qui vient contrarier son développement. Il s'agit de la réticence des citoyens à s'engager dans des processus publics de décisions et à leur accorder de la valeur, malgré l'apparition de ce genre de pratiques il y a déjà quelques décennies. Ainsi, Eliasoph (1998) a démontré que même les membres de groupes ou d'associations « récréatives » ou même activistes évitent

les débats politisés publics, et que ceux engagés dans des processus de participation citoyenne doutaient de la valeur d'une telle démarche. De plus, les individus préfèrent s'engager publiquement au nom d'une entreprise ou d'une organisation plutôt qu'en leur nom propre (c'est-à-dire en tant que simple citoyen) (Eliasoph, 1998). Cependant, Eliasoph démontre que ce résultat étonnant est plutôt dû au faible développement de la sphère de débat public (et donc de l'effectivité actuelle des processus de participation citoyenne), plutôt qu'à une aversion inhérente à la participation citoyenne (Carpini, Cook, Jacobs, 2004), résultats d'ailleurs confirmés par Skocpol (2003). Cependant, la littérature reste très lacunaire quant aux raisons de ce faible développement de la participation citoyenne, alors qu'elle en décrit pourtant très largement les avantages. Le peu d'intérêt que suscitent les moyens et incitatifs qui pourraient pousser à son développement est encore un manque regrettable de la littérature.

4 Liens entre participation citoyenne et acceptabilité sociale

À la connaissance du chercheur, la participation citoyenne n'est jamais explicitement liée à l'acceptabilité sociale dans les deux corpus de littérature consultés pour la rédaction de cet article. Il semble pourtant possible de faire « dialoguer » assez aisément ces deux types de concepts et leur littérature, ainsi que de mettre en lumière des forces et faiblesses communes et de souligner les éléments qui pourraient soutenir une certaine complémentarité. Cette partie présente donc les (1) similitudes et (2) limites communes de la littérature sur la SLO et la participation citoyenne, et (3) comment, en intégrant acceptabilité sociale et participation citoyenne, on pourrait combler certaines lacunes de ces deux littératures. Les

éléments présentés dans cette partie sont issus d'une synthèse de l'auteur à partir des deux corpus de littérature analysés pour cet article.

4.1 Similitudes conceptuelles importantes

L'analyse comparative de la SLO et de la participation citoyenne nous permet de dégager trois ressemblances importantes au cœur des deux corpus de littérature étudiés.

Premièrement, participation citoyenne et acceptabilité sociale sont largement considérées dans leur littérature respective selon un continuum de l'engagement effectif des parties prenantes concernées. Le point culminant de ces continuums constitue souvent une prise de pouvoir (*empowerment*) partiel ou total de parties prenantes qui en sont classiquement dépourvues. Ainsi, on peut rapprocher le modèle de SLO de Thomson et Boutilier (2011), qui va du rejet à la coappropriation, à la typologie de la participation citoyenne d'Arnstein, de la manipulation au contrôle effectif du citoyen. L'objectif idéal partagé par ces deux concepts est de (re)donner un pouvoir de négociation et de décision à travers l'engagement volontaire des communautés ou des citoyens ne disposant habituellement pas de ce pouvoir.

Deuxièmement, la SLO et la participation citoyenne sont deux notions qui s'inscrivent dans un dépassement du cadre légal. La SLO est définie selon Joyce et Thomson (2000 : 1) comme « *a licence which cannot be provided by civil authorities, by political structures, or even by the legal system* », tandis que la participation citoyenne constitue un retour à une forme de démocratie directe. Cependant, dans les deux littératures, ni la SLO ni la participation citoyenne ne visent à remplacer totalement le cadre légal, mais se définissent plutôt comme des compléments. En effet, la SLO n'est jamais considérée comme un substitut aux approbations légales, tandis que la participation citoyenne est perçue comme une alternative complémentaire de la démocratie représentative classique (Bevort, 2002).

Troisièmement, la SLO et la participation citoyenne sont chacune positivement corrélées à l'approbation d'un projet. Les littératures de ces deux notions sont particulièrement centrées sur l'importance de capter une connaissance locale détenue par les parties prenantes ou les citoyens, de développer l'identification psychologique au projet ou de s'épargner les blocages qui seraient inévitables dans le cas d'un processus légal classique.

4.2 Limites semblables de ces deux littératures

On remarque également que les littératures sur l'acceptabilité sociale et sur la participation citoyenne présentent des failles très semblables, ou reposent sur des lacunes identiques.

Premièrement, si SLO et participation citoyenne sont considérées dans la littérature comme des possibilités complémentaires au processus légal classique, les deux corpus de littérature respectifs se penchent très peu sur les relations entre ces compléments et la « norme » : soit entre licence sociale et licence légale, soit entre participation citoyenne et démocratie représentative classique. On peut donc regretter le manque d'études sur le dynamisme entre « le complément et la norme » et sur l'intégration de ces deux notions.

Deuxièmement, ces corpus s'appuient largement sur la notion de communauté (locale), principalement urbaine dans le cas de la participation citoyenne et souvent autochtone ou rurale dans la littérature sur la SLO. Cependant, la communauté demeure une notion floue et sous-conceptualisée; il est difficile d'établir qui elle regroupe vraiment et comment elle est représentée (Raufflet, 2014).

4.3 Complémentarité entre les deux littératures

Enfin, l'analyse de ces corpus laisse à penser qu'une complémentarité intéressante existe entre ces deux littératures, et nous présentons dans cette partie six éléments pertinents qui pourraient combler les limites perçues dans la littérature sur l'acceptabilité sociale (a-d), et dans la littérature sur la participation citoyenne (e-f).

a) La participation citoyenne est une méthode d'engagement qui a été historiquement développée et étudiée dans un contexte de planification urbaine, alors que la SLO est traditionnellement absente des problématiques urbaines. Lier acceptabilité sociale et participation citoyenne dans le cadre du contexte urbain paraît donc prometteur en termes d'engagement des parties prenantes.

b) La participation citoyenne concerne en général des échantillons importants de population : des quartiers, des arrondissements ou des villes entières. Les méthodes d'engagement développées dans la littérature sur la participation citoyenne sont ainsi particulièrement intéressantes si on cherche à intégrer l'acceptabilité sociale dans des zones densément habitées, où très peu d'études empiriques ont été produites.

c) La littérature sur la participation citoyenne caractérise très précisément les moyens d'engager la population selon les objectifs recherchés, le type de contrôle voulu, le nombre de parties prenantes ou encore la spécificité du projet. En revanche, si la littérature sur l'acceptabilité sociale insiste sur l'engagement des parties prenantes, elle détaille assez peu comment les intégrer concrètement au-delà des rencontres informelles ou des consultations publiques.

d) La littérature sur la participation citoyenne fait explicitement référence dans ses canaux d'utilisation à des techniques d'engagement modernes (*Web-Based*

Techniques, Computer Approaches, and Social Media, pour reprendre la typologie de Shipley et Utz, 2012), permettant peut-être de s'affranchir des problèmes de représentativité ou de diffusion. Ces outils sont, à la connaissance du chercheur, rarement considérés dans la littérature sur l'acceptabilité sociale, alors qu'ils connaissent un certain intérêt de la part des praticiens.

e) La littérature sur la SLO présente une approche beaucoup plus holistique des parties prenantes impliquées, là où la littérature sur la participation se focalise principalement sur une dyade « pouvoir central - citoyens » (excluant ainsi un certain nombre d'acteurs comme les entreprises, les ONG, les associations locales), tandis que la littérature sur la participation citoyenne ne considère pas (ou très peu) les entreprises ou les regroupements d'entreprises dans l'analyse.

f) La littérature sur la SLO s'intéresse beaucoup plus fortement aux relations entre les parties prenantes, que ce soit la confiance entre les acteurs ou la gestion du passif relationnel. Pour la participation citoyenne, si la gestion de la désillusion suite à un échec a été abordée (King et al., 1998) et si la confiance dans les institutions publiques a été établie comme une condition *sine qua non* de la participation citoyenne (Alford, 2001; Huseby, 2000; Orren, 1997; Uslaner et Brown, 2005), l'évolution de la relation entre citoyen et pouvoir central reste assez absente et peu dynamique dans la littérature considérée.

Conclusion

La complémentarité et les similitudes entre ces deux littératures laissent à penser qu'une piste de recherche intéressante serait notamment d'intégrer la participation citoyenne comme un outil d'acceptabilité sociale, afin de favoriser l'engagement des parties prenantes non institutionnelles. Compte tenu des éléments développés ci-dessus, un cadre de recherche particulièrement intéressant pour lier ces notions pourrait être en rapport avec le développement urbain et/ou des zones densément peuplées, ce qui renforcerait encore la pertinence de solliciter la participation citoyenne. Cette piste de recherche permettrait de développer la notion d'acceptabilité sociale dans un registre d'où elle demeure encore absente, tout en mesurant l'influence que peut avoir la participation citoyenne directe sur l'acceptabilité d'un projet, ses chances de réussite ou les relations qu'entretiennent les différentes parties prenantes.

Bibliographie

Abel, T.D., M. Stephan (2000). « The Limits of Civic Environmentalism », *American Behavioural Scientist*, vol. 44, no 4, p. 614-628.

AICP (American Institute of Certified Planners) 2005. *Code of Ethics and Professional Conduct*, American Planning Association. Récupéré le 8 mai 2015 de <http://www.planning.org/ethics/ethicscode.htm>.

Akkerman, T., M. Hajer, J. Grin (2004). « The interactive state: democratization from above? » *Political Studies*, vol. 52, p. 82-95.

Alford, J. R., (2001). « We're all in this together: The decline of trust in Government, 1958-1996 », dans J. R. Hibbing et E. Theiss-Morse (éd.), *What is it about Government that Americans dislike?* Cambridge, Cambridge University Press, p. 28-46.

Applegate, J.S. (1998). « Beyond the Usual Suspects: The Use of Citizens Advisory Boards in Environmental Decisionmaking », *Indiana Law Journal*, vol. 73, no 3, p. 903-957.

Arnstein, S. R. (1969). « A ladder of Citizen Participation », *Journal of the American Planning Association*, vol. 35, n° 4, p. 216-224.

Baker, M., J. Coaffee et G. Sherriff (2007). « Achieving Successful Participation in the New UK Spatial Planning System », *Planning Practice & Research*, vol. 22, p. 79-93.

Barber, B. (1997). *Démocratie forte*, Desclée de Brouwer, Paris, 329 p.

Barnes, M., J. Newman, A. Knops et H. Sullivan (2003). « Constituting 'the public' in public participation », *Public Administration*, vol. 81, no 2, p. 379-399

Berger, P.L. et R.J. Neuhaus (1977). *To empower people: The role of mediating structures in public policy*, Washington, DC, American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Berry, J.M., K.E. Portney et K. Thomson (1993). *The rebirth of urban democracy*, Washington, D.C, The Brookings Institution.

Bevort, A. (2002). *Pour une démocratie participative*, Presses de Sciences Politiques, Paris, 130 p.

Bhérier, L. (2006). « La démocratie participative et la qualification citoyenne », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, no 2, p. 24-38.

Bifulco, L. (2013). « Citizen participation, agenda and voice », *European Journal of Social Theory*, vol. 16, no 2, p.174-187.

Biggs, S. (1989). « Resource-Poor Farmer Participation in Research: a Synthesis of Experiences From Nine National Agricultural Research Systems », *OFCOR Comparative Study Paper*, vol. 3. International Service for National Agricultural Research, The Hague.

Blondiaux, L. et Y. Sintomer (2002). *L'impératif délibératif*, Politix, vol. 15, no 57, p. 17-35.

Boutilier, R.G. et L. Black (2013). « Legitimizing industry and multi-sectoral regulation of cumulative impacts: a comparison of mining and energy development in Athabasca, Canada and the Hunter Valley, Australia », *Resources Policy*, vol. 38, p. 696-703.

Bowen, F., A. Newenham-Kahindi, I. Herremans (2010). « When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, no 2, p. 297-318.

Bridge, G. (2004). « Contested terrain: mining and the environment », *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 29, p. 205-59.

Brodsky, A.E., P. J. O'Campo, et R. E. Aronson (1999). « PSOC in community context: multi-level correlates of a measure of psychological sense of community in low-income, urban neighbourhoods », *Journal of Community Psychology*, vol. 6, p. 659-679.

Brooks, M. P. (2002). *Planning Theory For Practitioners*. Chicago, IL:APA Planners Press.

Bryan, F. M. (2005). « Real Democracy: The New England Town Meeting and how it Works », *Theoria: A Journal of Social and Political Theory*, vol. 107, p. 119-124.

Burby, R.J. (2003). « Making plans that matter: Citizen involvement and government action », *Journal of the American Planning Association*, vol. 69, no 1, p. 33-49.

Burton, P., R. Goodlad, J. Abbott, J. Croft, A. Hastings, G. Macdonald, et T. Slater (2004). « What works in community involvement in area-based initiatives? A systematic review of the literature », *London: The Home Office*. Récupéré de <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs04/rdsolr5304.pdf>.

Carpini, M.X.D., Cook, F.L., Jacobs, L.R., (2004). Public Deliberations, Discursive Participation and Citizen Engagement: A Review of the Empirical Literature. *Annual Review of Political Science*, 7 (1), 315-344

Carroll, A.B. et A.K. Buchholtz (2006). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson/South-Western, Mason, 768 p.

Chavis, D. M. et A. Wandersman (1990). « Sense of community in the urban environment: A catalyst for participation and community development », *American Journal of Community Psychology*, vol. 1, p. 55-81.

CIP (Canadian Institute of Planners) (2015). *Code of Professional Conduct*. Récupéré le 8 mai 2015 de <https://www.cip-icu.ca/Becoming-a-Planner/Codes-of-Professional-Conduct/CIP-Code-of-Professional-Conduct#>.

Crowson, P. (2009). « Adding public value: the limits of corporate responsibility », *Resource Policy*, vol. 34, p. 105-111.

Davidson, S. (1998). « Spinning the wheel of empowerment », *Planning*, vol. 1262, p. 14-15.

Davis, G. (1996). *Consultation, Public Participation and the Integration of Multiple Interests into Policy Making*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.

de Sousa Santos, B. (2003). « Orçamento Participativo em Porto Alegre : para uma democracia redistributiva », dans de Sousa Santos B. (dir.) *Democratizar a democracia : os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, p. 455-559.

Dinham, A. (2005). « Empowered or over-powered? The real experiences of local participation in the UK new deal for communities », *Community Development Journal*, vol. 40, no 3, p.301-312.

Donaldson, T. et L.E. Preston (1995). « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 65-91.

Edelenbos, J. et E.-H. Klijn (2005). « Managing stakeholder involvement in decision making: a comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, p. 417-446.

Eliasoph, N. (1998). *Avoiding Politics: How Americans Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge, UK, Cambridge Univ. Press

Fagotto, E. et A. Fung (2006). « Empowered participation in urban governance: the Minneapolis neighbourhood revitalization program », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 30, no 3, p. 638-655.

Farrington, J. (1998). « Organisational roles in farmer participatory research and extension: lessons from the last decade », *Natural Resource Perspectives*, vol. 27, p. 1-4.

Filion, P., R. Shipley et Z. Te (2007). « Works Planners Read: Findings from a Canadian Survey », *Canadian Journal of Urban Research*, vol. 16, p. 59-91.

Flint, J. (2003). « Housing and ethopolitics: Constructing identities of active consumption and responsible Community », *Economy and Society*, vol. 32, no 3, p. 611-629.

Franks, D.M. et T. Cohen (2012). « Social licence in design: constructive technology assessment within a mineral research and development institution », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 79, no 7, p. 1229-1240.

Franks, D.M. (2009). « Avoiding mine-community conflict: from dialogue to shared futures », dans J. Wiertz et C.J. Moran, *Proceedings of the First International Seminar on Environmental Issues in the Mining Industry*, (Enviromine), 30 sep – 2 oct, Santiago, Chili.

Franks, D.M et R. Davids (2011). « The costs of conflict with local communities in the extractive industry », *First International Seminar on Social Responsibility in Mining*, p. 4-5. Récupéré de http://shiftproject.org/sites/default/files/Davis%20&%20Franks_Costs%20of%20Conflict_SRM.pdf

Franks, D.M. (2011). « Management of the social impacts of mining. Society for Mining, Metallurgy and Exploration », *SME Mining Engineering Handbook*, 3^e éd., Littleton, Colorado, p. 1817-1825.

- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Fung, A. (2003). « Recipes for public spheres: eight institutional design choices and their consequences », *The Journal of Political Philosophy*, vol. 11, no 3, p.338-367.
- Fung, A. (2006). « Varieties of participation in complex governance », *Public Administration Review*, vol. 66, no 1, p. 66-75.
- Giurco, D., B. McLellan, D. Franks, K. Nansai et T. Prior (2014). « Responsible mineral and energy futures: views at the nexus », *Journal of Cleaner Production*, vol. 84, p. 322-338.
- Goetz, A. et J. Gaventa (2001). « Bringing citizen voice and client focus into service delivery », *IDS Working Paper 138*, Brighton, Institute of Development Studies.
- Goldman Sachs (2008). *190 projects to change the world*, Global Investment Research, April 25.
- Guay, L. (2005). « Controverses sociotechniques, participation et décisions publiques », *Mouvements sociaux et changements institutionnels : L'action collective à l'ère de la mondialisation*, PUQ, p. 377-420.
- Guttman, L. (1950). The basis for scalogram analysis. In S. A. Stouffer et al. (Eds.), *Measurement and prediction*. Princeton: Princeton University Press
- Habermass, J. (1987). *Theory of Communicative Action*, Cambridge, Polity Press.
- Hambleton, R. (2007). « New leadership for democratic urban space », dans Gross, J.S. et R. Hambleton (éd.) *Governing Cities in a Global Era*, New York, Palgrave Macmillan, p. 163-176.
- Hilson, G. (2002). « An overview of land use conflicts in mining communities », *Land Use Policy*, vol. 19, p. 65-73.
- Howard, C., M. Lipsky et D.R. Marshall (1994). « Citizen Participation in Urban Politics: Rise and Routinization », dans Peterson, G.E. (éd.) *Big-City Politics, Governance, and Fiscal Constraints*, Washington, DC, Urban Institute Press, p. 153-199.
- Huseby, B.M. (2000). *Government performance and political support: A study of how evaluations of economic performance, social policy and environmental protection influence the popular assessments of the political system*, Trondheim, Department for Sociology and Political Science.
- Inner, J. E. (1990). *Knowledge and public policy: The search for meaningful indicators*, 2^e éd., New Brunswick, NJ, Transaction.
- Inner, J. E. (1998). « Information in communicative planning », *Journal of the American Planning Association*, vol. 64, p. 52-63.
- Joyce, S. et I. Thomson (2000). « Earning a social licence to operate », *The Canadian Mining and Metallurgical Bulletin*, vol. 93, no 1037.

Kapelus, P. (2002). « Mining, Corporate Social Responsibility and the "Community": The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi », *Journal of Business Ethics*, vol. 39, p. 275-296.

Katz, R. (1984). « Empowerment and synergy: Expanding the community's healing resources », *Prevention in Human Services*, vol. 3, p. 201-226.

Kemp, D., C. Bond, D.M. Franks et C. Cote (2010). « Mining, water, and human rights: making the connection », *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, p. 1553-1562.

Kenney, D.S. (2000). *Arguing about Consensus: Examining the Case against Western Watershed Initiatives and Other Collaborative Groups Active in Natural Resources Management*, Working Paper, Natural Resources Law Center, University of Colorado School of Law.

King, C.S., K.C. Feltey et B. Susel (1998). « The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration », *Public Administration Review*, vol. 58, no 4, p. 317-26.

Kingston, S., R. Mitchell, P. Florin et J. Stevenson (1999). « Sense of community in neighbourhoods as a multi-level construct », *Journal of Community Psychology*, vol. 6, p. 681-694.

Lawson, L. et A. Kearns (2010). « Community engagement in regeneration: are we getting the point? » *Journal of Housing and the Built Environment*, vol. 25, no 1, p. 19-36.

Leclerc, K. et J. Beauchemin (2002). « La société civile comme sujet politique: une nouvelle représentation de l'intérêt général », *Lien Social et Politiques-RIAC*, no 48, p. 19-33.

Lemos, M.C. et A. Agrawal (2006). « Environmental governance », *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 31, p. 297-325.

Lindblom, C. et D.K. Cohen (1979). *Usable knowledge: Social science and social problem solving*, New Haven, CT, Yale University Press.

Lynam, T., W. De Jong, D. Sheil, T. Kusumanto et K. Evans (2007). « A review of tools for incorporating community knowledge, preferences, and values into decision-making in natural resources management », *Ecology and Society*, vol. 12, no 1, p. 5. Récupéré de <http://www.ecologyandsociety.org/vol12/iss1/art5/>.

Lynch-Wood, G. et D. Williamson (2007). « The social licence as a form of regulation for small and medium enterprises, *Journal of Law and Society*, vol. 34, p. 321-341.

Martell, A. et I. Patran (2014). « Analysis Social Media empowers anti-mining activists », *Reuters*. Récupéré de <http://news.yahoo.com/analysis-social-media-empowers-anti-mining-activists-154552283--sector.html>.

Mercier, C., D. Bourque et L. St-Germain (2008). « Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation », *Séminaire sur la participation citoyenne et le développement des communautés*, tenu à l'initiative de la revue Développement social et de l'ARUC-ISDC le 4 avril 2008, Série : Documentation et diffusion, no 8.

- Michener, V. (1998). « The participatory approach: contradiction and co-option in Burkina Faso », *World Development*, vol. 26, p. 2105-2118.
- Mitchell, B. (2002). *Resource and Environmental Management*, 2^e éd., Prentice Hall, New York, NY.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *The Academy of Management Review*, vol. 22, p. 853-886.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria*, Buenos Aires, Paidós, Tramas Sociales.
- Nelsen, J.L. (2006). « Social licence to operate », *International Journal of Mining, Reclamation and Environment*, vol. 20, p. 161-162.
- Obst, P., S.G. Smith et L. Zinkiewicz (2002). « An exploration of sense of community, part 3: Dimensions and predictors of psychological sense of community in geographical communities », *Journal of Community Psychology*, vol. 1, p. 119-133.
- Ohmer, M.L. (2007). « Citizen participation in neighborhood organizations and its relationship to volunteers' self- and collective efficacy and sense of community », *Social Work Research*, vol. 2, p. 109-120.
- Orren, G. (1997). « Fall from grace: The public's loss of faith in government », dans Nye Jr., J.S., P.D. Zelikow et D.C. King (éd.), *Why people don't trust Government*, Cambridge, Harvard University Press, p. 77-107.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*, New York, Cambridge University Press.
- Patten, S. (2001). « Democratizing the Institutions of Policy-Making: Democratic Consultation and Participatory Administration », *Journal of Canadian Studies*, vol. 35, p. 221-239.
- Pretty, J.N. (1995a). « Participatory learning for sustainable agriculture », *World Development*, vol. 23, p. 1247-1263.
- Pretty, J.N. (1995b). *A trainer's guide for participatory learning and action*, International Institute for Environment and Development.
- Prezza, M., M. Amici, P. Roberti et G. Tedeschi (2001). « Sense of community referred to the whole town: Its relation with neighbouring, loneliness, life satisfaction and area of residence », *Journal of Community Psychology*, vol. 1, p. 29-52.
- Prno, J. et D.S. Slocumbe (2012). « Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories », *Resources Policy*, vol. 37, p. 346-357.

- Putnam, R.D. (1995). « Bowling Alone: America's Declining Social Capital », *Journal of Democracy*, vol. 6, no 1, p. 65-78.
- Randolph, J. et M. Bauer (1999). « Improving Environmental Decision-Making through Collaborative Methods », *Policy Studies Review*, vol. 16, no 3/4, p. 168-191.
- Raufflet, E. (2014). « De l'acceptabilité sociale au développement local résilient », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], vol. 14, no 2. Récupéré le 1 mai 2015 de <http://vertigo.revues.org/15139>.
- Raufflet, E.B., S. Baba, C. Perras, N. Delannon (2013). « Social License », dans Idowu, S.O., N. Capaldi, L. Zu et A. Das Gupta *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Springer Verlag, p. 2223-2229.
- Reed, M.S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation* 141 (2008) 2417-2431
- Reich, R. (1990). *Policy Making in a Democracy. In The Power of Public Ideas*, Robert Reich (éd.), Cambridge, MA, Harvard University Press, p. 123-56.
- Roberts, N. (2004). « Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation », *American Review of Public Administration*, vol. 34, p. 315-353.
- Rosanvallon, P. (2000). *La démocratie inachevée, histoire de la souveraineté du peuple en France*. Gallimard, Paris, 440 p.
- Rowe, G. et L. Frewer (2000). « Public participation methods: a framework for evaluation in science », *Technology and Human Values*, vol. 25, p. 3-29.
- RTPI (Royal Town Planning Institute) (2011). *Community Engagement*. Récupéré le 8 mai 2015 de <http://www.rtpi.org.uk/item/4516>.
- Ruggie, J.G. (2010). *Report of the Special Representative of the UN Secretary-General on the issue of human rights, and transnational corporations and other business enterprises - Business and human rights: further steps towards the operationalisation of the "protect, respect and remedy" framework*, Nations Unies, article 72.
- Salim, E. (2003). *Striking a Better Balance: The World Bank and Extractive Industries Vol 1*, The World Bank, p. 1-92.
- Schon, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York, Basic Books.
- Shipley, R. et S. Utz (2012). « Making it Count: A Review of the Value and Techniques for Public Consultation », *Journal of Planning Literature*, p. 26-29.
- Skocpol, T. (2003). *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, Norman, Univ. Oklahoma Press.
- Slack, K. (2008). *Corporate Social License and Community Consent*, Policy Innovation. Récupéré le 27 mai 2015 de <http://www.policyinnovations.org/ideas/commentary/data/000094>.

Speth, J.G. et P.M. Haas (2006). *Global Environmental Governance*, Washington, DC, Island Press.

Tardif, S. et L. St-Germain (1998). « Travailler contre l'exclusion : un engagement social à temps plein », *Vision globale, visée locale*, Actes du cinquième colloque du RQIIAC, Trois-Rivières, 217 p.

Taylor, M. (2000). « Maintaining community involvement in regeneration: What are the issues »? *Local Economy*, vol. 15, no 3, p. 251-267.

Taylor, M., M. Wilson, D. Purdue et P. Wilde, (2007). *Changing neighbourhoods: Lessons from the JRF neighbourhood programme*, Bristol, Policy Press

Thomas, J.C. (1995). *Public Participation in Public Decisions*, San Francisco, Jossey-Bass.

Thomson, I. et R. Boutilier (2011). « Social license to operate », dans P. Darling (éd.) *SME mining engineering handbook*, Littleton, Society for Mining, Metallurgy and Exploration, p. 1779-1796

Thomson, I. et R. Boutilier (2012). *Modeling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice*, p. 4-6. Récupéré de <http://sociallicense.com/publications/Modelling and Measuring the SLO.pdf>

Torre, A., et A. Rallet, (2005). « Proximity and Localisation », *Regional Studies*, vol. 39, no 1, p. 37-59.

Uslaner, E. M. et M. Brown (2005). « Inequality, trust, and civic engagement », *American Politics Research*, vol. 33, p. 868-894.

Waddington, D. (2003). « 'Making the difference' in Warsop Vale: The impact of government regeneration policy and community development on a Nottinghamshire ex-mining community », *Social Policy and Society*, vol. 3, no 1, p. 21-31.

Ward, S. (2001). *Planning the Twentieth Century City*, Chichester, Wiley.

Weber, E. P. (2000). « A New Vanguard for the Environment: Grass-Roots Ecosystem Management as a New Environmental Movement », *Society and Natural Resources*, vol.13, no 3, p. 237-259.

Wenger, E., (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge, Cambridge University Press.

Zimmerman, A.M. et J. Rappaport (1988). « Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment », *American Journal of Community Psychology*, vol. 16, no 5, p. 725.

Article 2 : Acceptabilité sociale et développement urbain : perception d'acteurs de l'industrie à Montréal

Abstract :

Le développement ces dernières années du concept « d'acceptabilité sociale » (*social licence to operate (SLO)* dans la littérature anglophone) démontre l'intérêt de plus en plus important de la part des entreprises pour négocier avec la communauté et l'ensemble des parties prenantes la faisabilité des projets importants ainsi que leurs répercussions sociales, économiques et environnementales. Si ce concept a connu une première impulsion importante dans la recherche scientifique et auprès des praticiens oeuvrant dans le secteur de l'énergie et de l'exploitation des ressources naturelles, il reste encore particulièrement absent du cadre du développement urbain.

Grâce à 16 entrevues semi-dirigées réalisées auprès de praticiens en charge de l'engagement des parties prenantes dans des organisations oeuvrant dans le développement immobilier, l'architecture, l'urbanisme ou la construction d'infrastructures urbaines sur le territoire montréalais, cet article cartographie différentes perceptions de l'acceptabilité sociale dans le contexte urbain. Les résultats de cette recherche présentent ainsi les variations de niveaux de connaissance de ce concept chez les répondants, et souligne les dimensions les plus valorisées ou omises par les acteurs.

De plus, en décomposant également les pratiques d'engagement des parties prenantes, ainsi que les processus organisationnels qui sous-tendent la création d'acceptabilité sociale, les entrevues ont permis de faire émerger des spécificités importantes à la création et au maintien de l'acceptabilité sociale dans le contexte urbain. Ces spécificités concernent notamment les motivations des développeurs du projet pour engager les parties prenantes, l'impact que peut avoir la recherche de consensus sur le cout final du projet ainsi que les liens entre obtention de la licence sociale et de la licence légale. Cette recherche a enfin permis de souligner une piste

d'action importante pour les praticiens : la pertinence de développer le recours à une participation citoyenne directe beaucoup plus importante en amont de la validation des projets.

Mots-clés : Acceptabilité sociale, développement urbain, intégration des parties prenantes, participation citoyenne, concertation

Introduction :

Cette recherche vise à combler certaines limites de la littérature sur l'acceptabilité sociale et la participation citoyenne, identifiées lors du premier article de ce mémoire. Elle cherche ainsi à être l'une des premières recherches empiriques à produire des résultats centrés sur l'acceptabilité sociale et le développement urbain. De plus, en utilisant un focus sur des acteurs de l'industrie uniquement, cette recherche vise à rompre la relation dyadique qui lie habituellement les praticiens et la communauté dans la littérature sur l'acceptabilité sociale (Raufflet, 2014). Cette recherche répond également à un effort nécessaire d'approfondissement et de développement des connaissances quant aux perceptions et actions des praticiens de l'acceptabilité sociale, dans des industries toujours plus éloignées du milieu extractif d'où ce concept est originellement issu (Hall, Lacey, Carr-Cornish, Dowd, 2015).

Dans cet article, nous soulignerons tout d'abord les pistes de recherche et limites de littératures identifiées dans le précédent article de ce mémoire, limites qui ont motivé l'entreprise de cette recherche empirique. Cette recherche poursuit ainsi un premier objectif de recherche, à savoir comprendre et analyser les perceptions de la SLO et pratiques d'engagement d'acteurs importants du développement urbain à Montréal. D'autres sous-pistes de recherche sous-tendent également cette étude, comme la compréhension des liens entre licence sociale et licence légale ainsi que la possibilité d'utiliser la participation citoyenne directe pour améliorer l'acceptabilité sociale dans les zones densément peuplées.

Nous détaillerons ensuite la méthodologie et les critères qui ont mené au choix des 16 répondants interrogés dans cette recherche, et qui œuvrent dans des organisations directement impliquées dans le développement ou la revitalisation urbaine : développeurs et investisseurs immobiliers, architectes, urbanistes et firmes d'ingénierie oeuvrant dans la construction d'infrastructures publiques.

La présentation exhaustive des résultats de notre recherche se divise en 5 axes : (1) les définitions et représentations de l'acceptabilité sociale chez les acteurs rencontrés, (2) les motivations de ces acteurs et de leur organisation à créer l'acceptabilité sociale, (3) l'analyse des processus d'engagement des parties mis en place, (4) les processus organisationnels qui sous-tendent la création de la SLO et enfin (5) les pistes de développement futur pour la SLO en milieu urbain envisagées par les acteurs.

Enfin, nous replacerons les principaux résultats de cette recherche selon la perspective des pistes de recherches identifiées préalablement, en visant tant les praticiens que les chercheurs, mais aussi en soulignant les différentes pistes de recherches futures que notre recherche a fait émerger.

1 Acceptabilité sociale et participation citoyenne : limites dans la littérature à l'origine de cette recherche

Cette recherche s'inscrit dans un projet de mémoire composé de deux articles. Le premier article de ce mémoire est ainsi un article théorique, et qui –à partir d'une synthèse de l'auteur- explore et met en relation deux corpus de littérature : celui sur l'acceptabilité sociale et celui sur la participation citoyenne. Nous ne reprendrons pas dans cette section l'intégralité des pistes de recherches identifiées dans le premier article de ce mémoire, mais plutôt les principales lacunes dans ces champs de la littérature qui ont motivé la présente recherche empirique. Nous présentons ainsi ci-dessous quatre limites de la littérature identifiées dans l'article précédent.

a. Principale limite identifiée dans l'article 1/Objectif de recherche principal de cet article

Tout d'abord, cette recherche empirique vise principalement à répondre à une limite majeure de la littérature sur la SLO, identifiée dans la première partie du précédent article : l'absence de diversité de ses milieux d'application et d'études, dans la littérature de gestion. En effet, jusqu'à présent, elle se concentre encore essentiellement dans son bassin d'origine : le milieu extractif et celui de l'exploitation des ressources naturelles ou de la production d'énergie. Des recherches récentes tentent ainsi d'étendre et/ou de comparer les milieux où l'acceptabilité sociale est étudiée (Hall, Lacey, Carr-Cornish, Dowd, 2015). Cette recherche empirique s'inscrit dans cette démarche et cherche donc à comprendre comment l'acceptabilité sociale est comprise, perçue et développée dans les cas de projets importants de développement urbain, de la construction d'infrastructures urbaines ou de revitalisation urbaine. Il s'agit là du principal objectif de recherche de cette étude.

b. Trois autres limites identifiées dans l'article 1 / Sous-objectifs de recherche

Cet article constitue également une tentative de réponse à trois autres lacunes identifiées dans la littérature sur l'acceptabilité sociale, et développées dans l'article précédent. Nous ne faisons que les rappeler brièvement dans cette section, afin de replacer cette recherche par rapport à la littérature sur l'acceptabilité sociale.

Premièrement, les études empiriques réalisées à propos de la SLO se concentrent essentiellement dans des zones très peu peuplées, et où les communautés autochtones sont souvent abordées comme une seule et même partie prenante – voire même comme la plus importante (Raufflet, 2014). Nous avons ainsi estimé pertinent qu'une étude empirique s'intéresse plus précisément à la construction de la SLO dans le contexte de projets modelant des territoires densément peuplés où résident des dizaines ou des centaines de milliers de personnes, soit dans un environnement où le concept de communauté pourrait être totalement différent de celui propre aux cas d'exploitation des ressources naturelles.

Deuxièmement, peu d'études empiriques (à la connaissance du chercheur) ne s'intéressent aux liens entre licence sociale et licence légale, alors pourtant que la SLO se définit comme un « dépassement de la licence légale » (Joyce et Thomson, 2000), et qu'elle se construit parallèlement à l'obtention des approbations légales nécessaires à la réalisation d'un projet. Nous avons donc jugé intéressant de comprendre comment les efforts produits pour construire l'acceptabilité sociale peuvent influencer positivement ou négativement l'obtention des approbations légales nécessaires à la réalisation du projet concerné.

Troisièmement, nous avons identifié dans l'article précédent l'hermétisme qui semble exister entre les champs de l'acceptabilité sociale et de la participation citoyenne, alors que nous avons pourtant mis en évidence une certaine complémentarité entre ces deux concepts, à la fin du premier article. Cette recherche est ainsi l'occasion de comprendre dans quelle mesure les répondants perçoivent la

participation citoyenne directe comme un outil pertinent pour engager les parties prenantes et créer l'acceptabilité sociale en milieu urbain.

Cette recherche a donc pour principal intérêt d'être l'une des premières approches empiriques de l'acceptabilité sociale dans le cadre du développement urbain, en choisissant comment focus la perception d'acteurs importants de ce secteur d'activité dans la ville de Montréal. Elle représente également un intérêt scientifique pour les trois autres limites identifiées ci-dessus. Les apports théoriques de cette recherche seront développés après la présentation des résultats, c'est-à-dire dans la partie 4. Discussion.

2 Méthodologie de la recherche

Cette partie vise à détailler et justifier les modalités de sélection des répondants ayant participé à cette recherche. Nous présenterons tout d'abord (1) le contexte de l'étude, (2) la réalisation de la collecte de données, et (3) le protocole d'analyse des données obtenues.

2.1 Contexte d'étude

Afin de comprendre comment l'acceptabilité sociale est perçue par des acteurs importants du développement urbain à Montréal, cette recherche repose sur un protocole visant à collecter les points de vue de différents membres clés du secteur travaillant pour des développeurs immobiliers, des firmes d'investissement, des représentants d'intérêts de l'industrie immobilière, des bureaux d'architectes et d'urbanistes ou des firmes d'ingénierie-conseil. Le choix d'un focus sur des acteurs privés uniquement (excluant ainsi les citoyens, les fonctionnaires municipaux ou les membres d'associations à but non lucratif locales) repose sur deux raisons

principales: (1) ces gestionnaires occupent un rôle central dans la construction de l'acceptabilité sociale des projets qu'ils développent et (2) afin de souligner les voix issues du monde de l'entreprise vis-à-vis d'un concept qui souligne le renforcement du pouvoir de la communauté et des parties prenantes qui y sont liées. Évidemment, cet article ouvre la voie à d'autres recherches qui souligneront à leur tour la perception d'autres catégories de parties prenantes impliquées dans le développement de Montréal.

2.2 Collecte de données

Pour effectuer cette recherche, le chercheur a cherché à rejoindre tous les types d'entreprises impliquées verticalement dans la réalisation du développement urbain ou de la revitalisation urbaine (développeurs, investisseurs, urbanistes, architectes, représentants d'intérêts), de la genèse d'un projet à son approbation pour l'obtention du permis de construire. Pour simplifier, il s'agit donc d'acteurs intervenant en avant le début de la réalisation physique du projet. L'objectif pour la collecte de données était de rencontrer au moins deux organisations pour chaque type d'activités, mais aussi des acteurs opérant dans les zones stratégiques du développement actuel de Montréal : les arrondissements du Sud-Ouest, celui de Ville-Marie (notamment autour de la gare Windsor) et de Rosemont-La Petite Patrie, mais aussi la revitalisation d'anciens secteurs industriels comme le technopole Angus ou quartier du Mile-Ex. Trente organisations furent présélectionnées, toutes engagées dans des projets de développement urbain de grande importance, comme la construction d'immeubles à condos regroupant chacun plusieurs centaines d'appartements, des tours de bureau d'une hauteur supérieure à vingt étages, de centres commerciaux ou d'infrastructures de transports importants et/ou dont la construction est particulièrement médiatisée.

Un mail adressé au dirigeant (son adresse étant obtenue par le site Internet de l'organisation ou grâce à un appel téléphonique) et présentant le chercheur et les objectifs de la recherche (voir annexe 1 pour copie du mail d'invitation) fut envoyé aux trente organisations présélectionnées. Pour être sélectionnés, les répondants

devaient occuper soit un poste de direction générale, soit un poste directement en rapport avec le travail auprès de la communauté et des parties prenantes. Dix répondants acceptèrent de participer à la recherche suite à cette invitation et six autres répondants furent ensuite contactés suivant la recommandation d'acteurs précédemment interviewés, en utilisant une méthode « boule de neige ». Aucun ne faisait préalablement partie du cercle de connaissance du chercheur. Au final, seize répondants ont donc participé à cette recherche (voire annexe 2 pour le tableau récapitulatif et les postes précis des répondants), chacun appartenant à une organisation particulière. Dans le secteur du développement urbain, les entreprises diversifient souvent leurs activités, par exemple en faisant à la fois du développement et de l'investissement immobilier. Le tableau ci-dessous rend compte de la répartition des activités des seize entreprises ou organisations ayant participé à cette recherche.

Tableau 2.2 Répartition des activités des organisations des répondants rencontrés

Secteurs d'activités	Nombre d'organisations impliquées dans ce secteur d'activités
Développement immobilier résidentiel	9
Développement immobilier de bureaux	6
Développement immobilier commercial	4
Investissement immobilier	3
Architecture	3
Urbanisme	2
Construction d'infrastructures de transports	2
Gestion de projet en développement urbain	1
Représentant d'intérêts de l'industrie	1

Des entrevues semi-dirigées furent ensuite utilisées comme source principale d'informations, afin de capter la perception des acteurs de l'industrie le plus directement possible et de faire émerger des spécificités organisationnelles (Hoepfl,

1997). Après avoir présenté les objectifs de la recherche, l'objectif des entrevues était de laisser le répondant décrire aussi librement que possible sa perception sur l'acceptabilité sociale et ses pratiques d'engagement, selon la forme d'une conversation détendue et ouverte. Un guide d'entrevue (voir annexe 3) avait été préparé afin d'être certain de couvrir les principales dimensions de la recherche et de poser le même type de questions à tous les répondants, mais toujours en privilégiant une forme ouverte et une flexibilité permettant d'obtenir des réponses les plus détaillées et élaborées possibles (DiCicco-Bloom and Crabtree, 2006; Qu and Dumay, 2011). Les principales dimensions couvertes par les entrevues étaient: (1) la compréhension et connaissance du concept d'acceptabilité sociale dans le cadre du développement urbain, (2) les pratiques de gestion et les processus mis en place pour la création d'acceptabilité sociale, et (3) les défis et perspectives que les répondants perçoivent.

Les entrevues furent réalisées en face à face (hormis deux d'entre elles qui furent réalisées au téléphone) et ont toutes duré au minimum 45 minutes, 13 d'entre elles dépassant l'heure de discussion. Toutes les entrevues furent enregistrées et un transcript fut réalisé pour chacune d'entre elles, afin d'en faciliter l'analyse.

2.3 Analyse de données

L'analyse des données fut réalisée en deux temps. Elle fut premièrement menée de manière indépendante et verticale pour chaque répondant (c'est à dire entrevue par entrevue), ceci afin d'obtenir une meilleure compréhension du contexte spécifique à chaque organisation ainsi que de ses pratiques et processus. L'analyse fut réalisée selon une logique inductive, avec tout d'abord une approche exploratoire des données obtenues, mais aussi pour réussir à dégager des enjeux et thèmes communs à tous les répondants. Grâce à cette analyse ainsi qu'à des résumés présentant les

principaux éléments de chaque entrevue, 18 principaux thèmes et enjeux furent dégagés à travers les trois grandes dimensions de la recherche.

Puis, dans un deuxième temps, une analyse horizontale fut conduite à partir des 18 thèmes dégagés préalablement (analyse thème par thème), et une cartographie des acteurs pour chaque thème fut alors réalisée, suivant leurs sensibilités. À partir de cette cartographie, l'analyse a été faite principalement selon la voie descriptive, en s'appuyant sur une théorisation ancrée (Charmaz, 2006; Corbin and Strauss, 2008). Cette dernière permet ainsi, à partir de l'analyse des transcripts et d'autres données issues du terrain, de générer des hypothèses plutôt que de tester des hypothèses prédéterminées (Corbin and Strauss, 2008).

3 Résultats

Cette partie vis à présenter les principaux résultats de notre recherche. Ils sont présentés selon 5 grandes parties, dont le plan est résumé dans la figure ci-dessous. Les résultats de cette recherche porteront tout d'abord sur (1) les définitions et représentations de l'acceptabilité sociale chez les acteurs rencontrés, (2) le motivations de ces acteurs et de leur organisation à créer l'acceptabilité sociale, (3) l'analyse des processus d'engagement mis en place pour en intégrer les parties prenantes, (4) les processus organisationnels qui sous-tendent la création de la SLO et enfin (5) les pistes de développement futur pour la SLO en milieu urbain envisagées par les acteurs rencontrés.

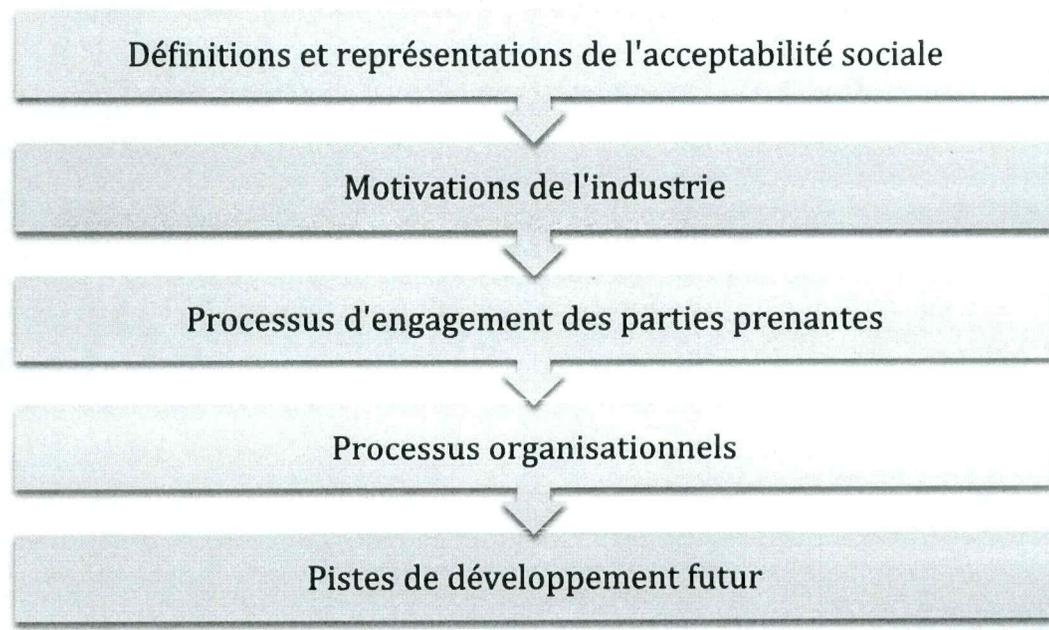


Figure 3 : Structure générale de la présentation des résultats

3.1 Définitions et représentations de l'acceptabilité sociale

Les entrevues ont tout d'abord permis de dégager la compréhension théorique des répondants face au concept d'acceptabilité sociale. Cette section en donne l'analyse à travers deux parties : (1) les définitions proposées et la récurrence de certains termes chez les différents intervenants et (2) les principales dimensions qui ont été le plus fréquemment évoquées. La figure ci-dessous présente le plan de cette partie.

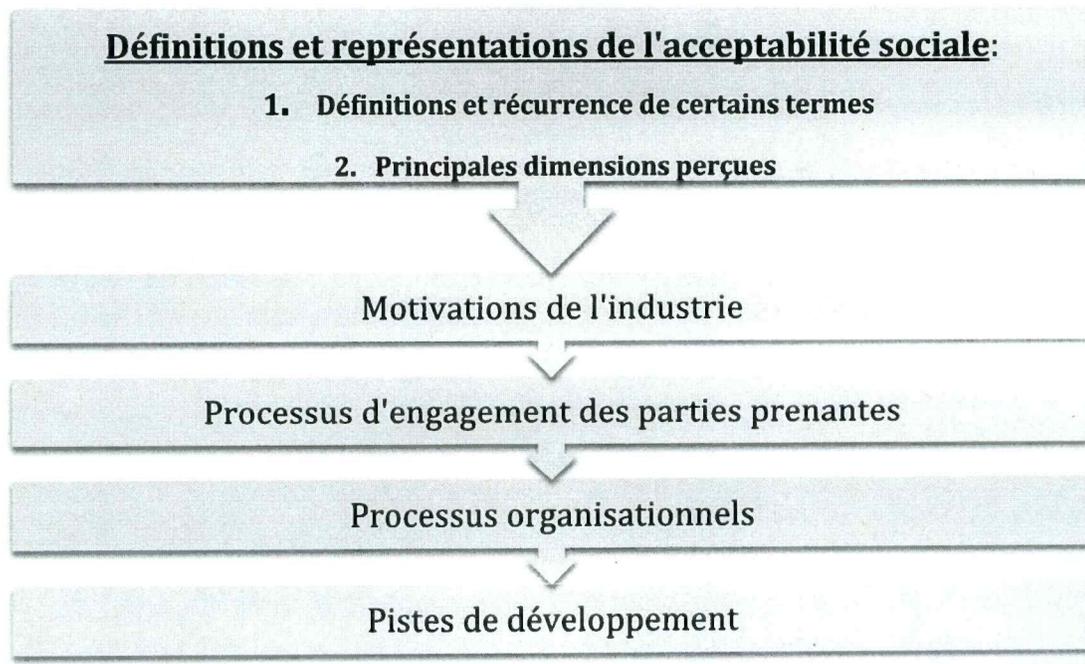


Figure 3.1 Structure de la Partie 1: définitions et représentations de l'acceptabilité sociale

3.1.1 Définition et récurrence de certains termes

Le concept d'acceptabilité sociale était connu de l'ensemble des personnes interviewées, elles l'avaient toutes déjà entendu et utilisé et six d'entre elles avaient même déjà participé à des conférences ou colloques sur ce thème, en tant qu'orateur ou spectateur. Lorsqu'il fut demandé de donner une définition précise de ce concept, 3 répondants sur 16, qui étaient les interviewés les plus proches du milieu universitaire ou social (ou qui ont occupé un rôle universitaire au cours de leur carrière) furent les plus prompts à donner une définition claire et complète du concept, sans utiliser d'exemples pour faire émerger une définition claire et concise. Un seul répondant n'a pu formuler une définition précise de l'acceptabilité sociale, et a préféré donner quelques exemples pour en illustrer les dimensions importantes.

Dans les définitions données par les répondants, certains termes ont été utilisés de manière récurrente. Tout d'abord, le terme « d'intégration » des projets dans son milieu et son environnement fut utilisé dans 14 définitions. Les termes « d'environnement », de « communauté » ou « milieu » furent utilisés dans 15 définitions. Parallèlement à ces derniers, les termes « d'appui », « d'adhésion », de « soutien » de la communauté ou de milieu envers le projet furent utilisés par 10 répondants. Certains termes furent assez récurrents, mais utilisés par un minorité de répondants (moins de cinq), comme « concertation », « concertation en amont », « consensus » ou « parties prenantes ». De plus, quand les notions de concertation et de consensus sont explicitement données dans les définitions, l'idée « d'objectif / d'intérêt commun » entre les parties prenantes est également présente dans la définition, par exemple : « *L'acceptabilité sociale, c'est travailler en amont avec les acteurs locaux et les membres de la société civile, pour faire en sorte que le projet contribue à la ville ou aux quartiers que l'on souhaite construire* ». Répondant 11 - Associé, cabinet d'architecture et d'urbanisme

3.1.2 Principales dimensions de l'acceptabilité sociale

La première des dimensions développées dans toutes les définitions des répondants est que l'acceptabilité sociale traduit la volonté et le désir manifestes des parties prenantes liées au projet de le voir se réaliser. Seulement 2 répondants considèrent que l'acceptabilité sociale peut également se traduire par une certaine neutralité ou indifférence des parties prenantes quant au projet en question, ce qui traduit une conception assez passive (l'engagement réel des parties prenantes n'est pas nécessaire, il faut alors simplement éviter l'opposition au projet) de l'acceptabilité sociale, principalement lorsqu'elle vise la société civile. Ces répondants se situent alors plus au niveau de « l'acceptation sociale » (les parties prenantes acceptent passivement le projet, mais ne participent pas réellement à son élaboration), plutôt

que dans l'acceptabilité sociale –avec un engagement réel des parties prenantes en amont du projet et intégrées à son développement et à sa caractérisation.

La seconde dimension la plus présente dans les réponses (12 sur 16) est l'identification selon les répondants de retombées positives factuelles et objectives pour une zone ou un quartier précis, mais aussi dans le cas de quartiers défavorisés ou peu actifs, où le projet développé permettra alors de valoriser l'endroit où il s'implante. Ces retombées sont anticipées, calculées et définies comme le fruit d'un échange avec les parties prenantes, qui accordent alors à ces retombées la même valeur positive. Si les retombées positives sont valorisées, les répondants ont aussi souligné que la mitigation des effets négatifs prévus était selon eux une dimension importante de l'acceptabilité sociale, souvent présentée comme le pendant obligatoire de certaines retombées positives (le développement d'une zone commerciale va par exemple créer une hausse de la circulation de camions de livraison, qui peuvent créer des nuisances sonores, de la congestion pour les transports en commun).

« S'il y a acceptabilité sociale, alors les parties prenantes impliquées et la population environnante considèreront que l'environnement urbain a été amélioré par la réalisation de ce projet. » Répondant 12 - Associé et Vice-président Affaires Corporatives et Développement, Développement et investissement immobilier résidentiel, bureaux et commercial

Le caractère tridimensionnel de l'acceptabilité sociale (sociales, économiques et environnementales) a été souligné dans 8 définitions, mais un répondant a précisé que ces trois axes étaient rarement traités avec la même attention suivant les cas et les besoins de la communauté, l'aspect économique l'emportant souvent dans des arrondissements comme celui de Ville-Marie, tandis que l'impact social ressortait bien davantage dans le cadre d'arrondissements plus populaires, comme celui du Sud-Ouest. Dans le cadre urbain, l'aspect social se rapporte souvent à la contribution de logements sociaux et abordables, à la prise en charge d'une partie du coût social du projet ou à l'élaboration de bâtiments ou d'infrastructures à destination sociale ou

d'un service public. L'aspect environnemental concerne le respect et souvent l'amélioration volontaire du bilan écologique des bâtiments (certification LEED), la décontamination des sols, le verdissement ou l'utilisation de matériaux spéciaux. D'un point de vue économique, l'impact se concentre souvent sur la création d'emplois, l'augmentation d'offres de bureaux ou de commerces et l'importance de l'investissement dans un quartier que le projet représente.

L'acceptabilité sociale est comprise par tous les répondants comme un concept couvrant des échelles d'action variables, et qui nécessite une sécurisation à différents niveaux. 5 répondants expliquent que les éléments discutés sont principalement techniques (ensoleillement, hauteur, achalandage) au niveau ultra local, avec également l'apparition de préoccupations du type *Not In My Backyard*, tandis que l'acceptabilité sociale se politise ou se cristallise sur des enjeux plus conceptuels (pertinence et utilité du projet) dès que l'échelle est plus large, et ce quelque soit le type de projet. Le renforcement du pouvoir donné aux arrondissements depuis 2006 à Montréal et au Québec, favorisant ainsi un double niveau de négociation (arrondissement et ville-centre) a selon six répondants encore accentué les différences entre le niveau ultra-local, l'arrondissement et la ville-centre –voire même parfois provincial lorsque les débats concernent des enjeux culturels dépendant du ministère de la culture ou lorsqu'il s'agit d'infrastructures de transport importantes.

Au fil de la discussion, 3 répondants oeuvrant pour les plus grosses organisations (qui développent plusieurs projets dans plusieurs zones en même temps), classent explicitement et spontanément l'acceptabilité comme un outil de gestion du risque et de la réputation de l'organisation. C'est notamment le cas de projets à risques, principalement dans des zones géographiques où le milieu associatif ou social est particulièrement développé et où la société civile est particulièrement active ou vigilante, mais aussi dans le cas où il y aurait un impact sur un patrimoine culturel ou religieux important ou emblématique. Cependant, l'ensemble des répondants considère le risque réputationnel de sa propre entreprise et d'elle seule uniquement, et aucun n'a mentionné une quelconque attention à ne pas porter

préjudice à la réputation de son secteur d'activités en général (par exemple « le développement immobilier »).

Enfin, 5 répondants, travaillant tous pour des développeurs immobiliers, ont particulièrement insisté sur une dimension qui n'a rien à voir selon eux avec l'acceptabilité sociale, mais qui lui est souvent attribuée à tort. Ainsi, l'acceptabilité sociale ne doit pas selon eux être comprise comme l'intégration d'absolument toutes les demandes ou désirs des parties prenantes ni des citoyens. Cette remarque s'appuie sur des expériences passées où ces répondants se sont vus reprocher de ne pas prendre en considération certaines requêtes, et accusés de présenter des projets dénués d'acceptabilité sociale. S'ils ne renient pas la concertation et la recherche de consensus qui caractérise l'acceptabilité sociale, ils affirment cependant que la valeur de l'acceptabilité sociale repose sur un compromis impliquant l'intégration de certaines demandes des parties prenantes - mais donc aussi l'abandon de certaines autres par ailleurs.

Tableau 3.1.2 Connaissances théoriques de l'acceptabilité sociale

Quelle connaissance théorique de l'acceptabilité sociale ont les répondants?	
Quand on leur demande de la définir...	Référence majoritaire à « l'intégration » du projet « dans le milieu, la communauté, ou l'environnement »
	Référence présente, mais minoritaire aux concepts de « concertation », notamment « en amont », de « consensus » et de « parties prenantes » : « <i>L'acceptabilité sociale, c'est travailler en amont avec les acteurs locaux et les membres de la société civile</i> » (Rep. 11)
Les principales dimensions de l'acceptabilité sociale mises en avant sont...	Pour tous les répondants, l'expression d'un désir et d'un soutien du milieu et de la communauté envers le projet
	Pour tous les répondants, la nécessité de gérer des parties prenantes à la fois ultra-locales, locales et parfois provinciales
	Pour 12 répondants, le développement de retombées locales positives et la mitigation des effets négatifs prévus : « <i>S'il y a acceptabilité sociale, alors les parties prenantes impliquées et la population environnante considèreront que l'environnement urbain a été amélioré par la réalisation de ce projet.</i> » (Rep.12)
	Pour 8 répondants, la valorisation de l'impact social, économique ET environnemental du projet
	Pour 5 répondants, la similitude entre les différents projets quant aux attentes des parties prenantes suivant leur niveau d'action (NIMBY au niveau ultra-local, retombées positives au niveau local, aspect plus politique pour les niveaux plus larges)
	Pour 3 répondants, un concept qui s'intègre dans la gestion du risque pour le projet et de gestion de la réputation de l'organisation, mais pas du secteur d'activités de manière générale
	Pour 5 répondants, un concept qui a tendance à être galvaudé, l'acceptabilité sociale ne signifiant pas la prise en compte de TOUTES les requêtes des parties prenantes

3.2 Motivations chez les acteurs rencontrés

Cette partie vise à analyser les motivations exprimées par les répondants quant à la recherche et la création d'acceptabilité sociale pour leurs projets. Les résultats sont présentés selon quatre approches issues de l'analyse des résultats : (1) l'expression d'une responsabilité morale chez les acteurs pour créer de l'acceptabilité sociale autour de leurs projets, (2) la recherche d'un avantage concurrentiel, (3) le développement de certains apprentissages et enfin (4) la réponse à certaines menaces organisationnelles.

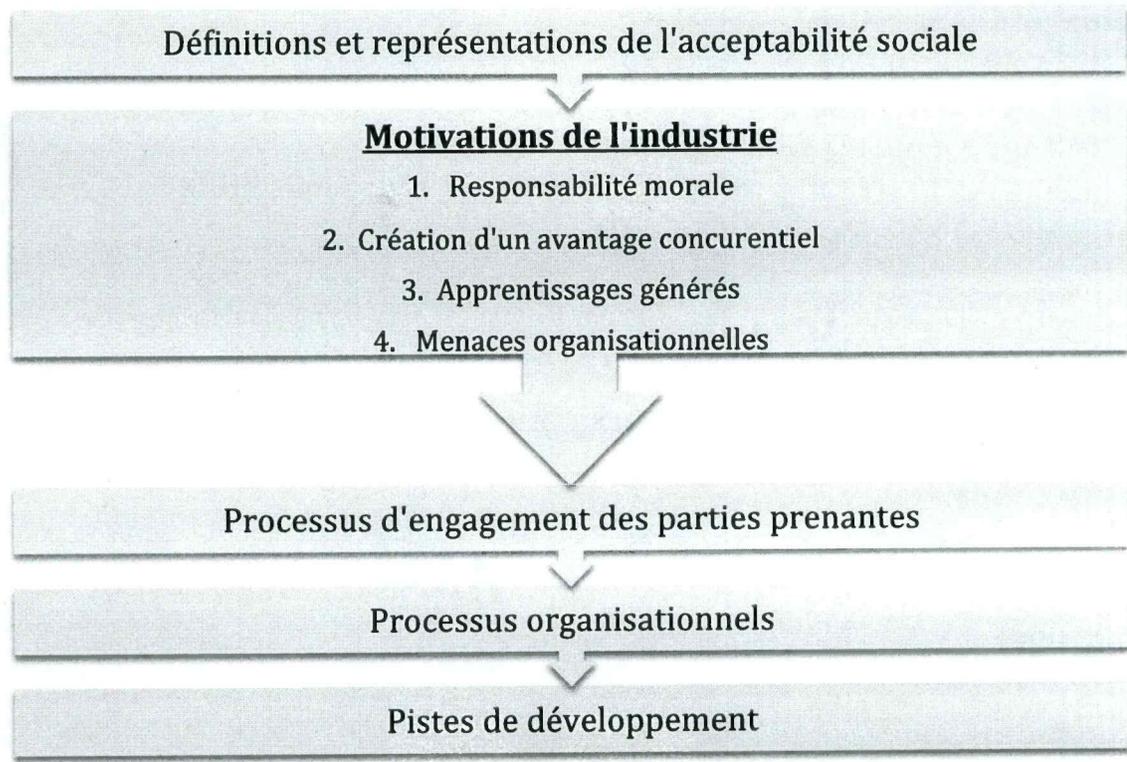


Figure 3.2 Structure de la partie 2: motivations de l'industrie

3.2.1 Responsabilité morale

Si elle ne fut pas directement abordée par une question prévue dans le guide d'entrevue, l'acceptabilité sociale vue comme une responsabilité de la part du gestionnaire du projet fut un thème abordé par tous les répondants lors des entrevues. À ce sujet, les répondants ont opéré une distinction sémantique révélatrice de leur conception de l'acceptabilité sociale. Une première moitié (9 répondants sur 16, sans distinction de profession ou d'activités) considère l'acceptabilité sociale comme un « *devoir* » (non pas moral, mais plutôt comme un effort consenti pour satisfaire le détenteur de l'autorité légale), et va souvent la voir comme un moyen de partager ou de redonner à la communauté une partie des bénéfices engendrés par leurs projets. Dans ce cas, la licence légale du projet demeure largement prioritaire pour les répondants, et les élus comme les fonctionnaires de la ville-centre ainsi que de l'arrondissement sont clairement ciblées comme les parties prenantes les plus importantes et sont beaucoup plus consultés que les autres. Pour ces acteurs, l'acceptabilité sociale se concentre également dans les cas de projets impliquant des changements de zonage, des modifications au plan d'urbanisme et des consultations publiques, excluant ainsi les projets de plein droit par exemple. Autrement dit, l'acceptabilité sociale semble s'imposer pour ces organisations et ces répondants lorsqu'elle fait partie d'un processus légal la favorisant ou la rendant obligatoire.

Le restant des répondants (7 sur 16) présente l'acceptabilité sociale de leurs projets comme une « nécessité », et la place sur le même niveau que l'octroi d'une licence légale. Ces répondants justifient cette position soit par le risque réputationnel encouru par l'entreprise si des parties prenantes s'opposent au projet malgré l'accord ou le soutien des autorités légales, soit par la difficulté de contrôler les coûts et le risque qui pèse alors sur la rentabilité du projet si des parties prenantes non intégrées décident d'essayer de bloquer le projet ou d'en retarder la réalisation. Certains répondants ont même fourni l'exemple de projets sur lesquels ils ont refusé de s'engager malgré l'obtention d'une licence légale, parce qu'ils percevaient qu'ils

n'avaient pas réussi à maintenir un niveau d'acceptabilité sociale satisfaisant. Ces acteurs ont également souligné le conflit qu'il peut exister entre licence légale et sociale : la ville, l'arrondissement ou tout autre détenteur de l'autorité légale cherchant à pousser l'organisation à réaliser son projet malgré le désaccord de certaines parties prenantes importantes, notamment des associations de citoyens ou environnementales- le principal argument étant la légitimité du projet dans le cadre législatif ou réglementaire.

Tableau 3.2.1 L'acceptabilité sociale comme responsabilité morale

Quel type de responsabilité morale implique l'acceptabilité sociale?	
Quand l'acceptabilité est perçue comme un « devoir » (9 répondants sur 16)...	La plupart des cas se concentrent quand le processus légal favorise ou rend obligatoire la recherche d'acceptabilité sociale
	La licence légale est plus importante que la licence sociale, et les parties prenantes disposant du pouvoir légal sont plus importantes que les autres.
	L'acceptabilité sociale est un moyen de « redonner » une partie des bénéfices à la communauté
Quand l'acceptabilité sociale est perçue comme une « nécessité » (7 répondants sur 16)...	Licence sociale aussi dite aussi importante que la licence légale : impossibilité et refus d'avancer dans un projet sans licence sociale
	Effort particulier dans l'intégration des parties prenantes
	Refus de seulement considérer la légitimité réglementaire du projet
	Connaissance de l'impact que peut avoir une acceptabilité sociale non sécurisée sur la durée du projet, son cout...

3.2.2 Création d'un avantage concurrentiel

a. La SLO peut agir comme une barrière à l'entrée

Les entrevues ont permis de réaliser que la création d'acceptabilité sociale, la gestion des parties prenantes liées à un projet et le souci de chercher à construire un consensus devenait une compétence stratégique de certaines organisations ; et pouvait même agir comme une barrière à l'entrée pour les organisations incapables de la mettre en place. La gestion de la phase d'approbation des projets, processus particulièrement chronophage et mobilisateur de ressources, peut alors disqualifier certains acteurs moins établis ou ne disposant pas d'un minimum de ressources à l'interne pour engager les parties prenantes. Ce point, loin d'être nié par certains répondants, agit selon l'un d'entre eux comme un élément positif pour le développement urbain de Montréal : *« Je ne dirais pas que cela nuit au développement. Je dirais que cela qualifie certains développeurs, qui ont le potentiel de le faire, contre d'autres qui ne l'ont pas. Il n'y a pas de développeurs capables de faire un bon projet, mais qui n'auraient pas les moyens de le développer, de rencontrer les parties prenantes ou d'aller en consultation publique. Et si vous voulez mon avis, cela n'est pas forcément une mauvaise affaire. Je ne veux pas juger les autres développeurs, mais il y a une mécanique là-dedans que les plus petits développeurs ne peuvent pas supporter. C'est sur que c'est compliqué, mais d'un autre côté cela qualifie certains développeurs, surtout quand on parle de projets stratégiques et de grande ampleur. » Répondant 10 - Consultant, Développement immobilier résidentiel et commercial*

b. La SLO devient une manière de se différencier face à ses concurrents

5 répondants, développeurs et investisseurs immobiliers, ont clairement signalé que leur volonté affichée pour la création d'acceptabilité sociale était devenue un avantage concurrentiel non négligeable face à leurs concurrents.

Premièrement, les cinq répondants ont souligné l'accueil favorable de l'autorité légale face à des organisations qui non seulement démontrent un effort particulier dans la volonté d'obtenir cette licence sociale, mais également qui peu à peu s'en font une certaine réputation auprès des autres parties prenantes. Au-delà de l'autorité légale, la qualité des relations avec les parties prenantes, notamment les plus institutionnalisées d'entre elles et celles avec lesquelles les répondants vont travailler pour une majorité de projets, est aussi particulièrement importante. Être reconnu comme un acteur s'engageant dans la communauté et travaillant de consorts avec les parties prenantes permet de beaucoup mieux s'acclimater en cas de changement de contexte dans un quartier particulier. Ainsi, dans le cas de l'arrondissement du Sud-Ouest, un répondant a expliqué que les exigences sociales de la part des parties prenantes du logement social et du milieu communautaire ont très fortement augmenté avec la revitalisation du quartier de Griffintown. Pour ce répondant, sa réputation lui a permis de négocier beaucoup plus facilement et rapidement que ses concurrents, qui ont été piégés par le durcissement des exigences sociales dans cette zone, puisqu'ils n'étaient pas forcément perçus comme prêts à coopérer et se concerter avec les parties prenantes.

Deuxièmement, l'inclinaison à l'acceptabilité sociale dans le contexte du développement urbain offre également un avantage lors de l'achat des terrains. En effet, dans le cas d'un projet de construction, les répondants achètent dans la quasi-majorité des cas leur terrain sous réserve d'obtention d'un changement de zonage et de l'obtention de l'ensemble des approbations légales nécessaires pour réaliser le projet. Cependant, le prix du terrain est également dépendant de ce qu'il sera possible d'y construire dessus, par exemple du nombre de condos dans le cas de logements résidentiels. Ainsi, si le développeur n'arrive pas à obtenir les approbations nécessaires pour le nombre d'unités initialement prévu, cela influe sur le prix du terrain, et *a fortiori* si le projet ne voit jamais le jour. Présenter l'expertise pour créer un consensus autour du futur projet et obtenir les approbations nécessaires peut donc être vu par le vendeur du terrain comme un avantage concurrentiel non négligeable au moment du choix de l'acheteur. 2 répondants expliquent même être en

mesure d'acquérir des terrains pour des prix moins élevés que leurs compétiteurs, notamment parce qu'ils présentent plus de garanties d'obtenir les approbations nécessaires, d'éviter les blocages du projet et de susciter l'engagement de la communauté autour de projets d'importance- et tout cela beaucoup plus rapidement que leurs compétiteurs (le délai entre la promesse d'achat et le développement physique se comptant généralement en années). Ceci est encore plus vrai quand le vendeur du terrain est une entreprise publique, institutionnelle ou une communauté religieuse : une attention encore plus particulière sera alors portée à la capacité de l'acheteur à construire un projet qui crée de l'acceptabilité sociale.

Enfin, pour les plus grosses organisations, la systématisation et standardisation du processus d'acceptabilité sociale pour l'ensemble de leurs projets est perçue comme une piste stratégique de différenciation pour 2 répondants. Pour ces deux répondants, un processus d'acceptabilité sociale exhaustif et efficace ne doit plus se limiter essentiellement aux plus gros projets ni aux projets les plus risqués, mais doit être intégré à la gestion opérationnelle standard de l'organisation, afin de créer un réel avantage comparatif.

Tableau 3.2.2 Acceptabilité sociale et avantage concurrentiel

Pourquoi l'acceptabilité sociale peut-elle devenir un avantage concurrentiel ?	
Les organisations qui accordent le plus d'attention et de ressources à l'acceptabilité sociale, et qui en ont la réputation auprès des parties prenantes...	Sont plus facilement capables d'intégrer l'autorité légale à leur projet, et donc d'obtenir les approbations nécessaires.
	Sont des développeurs privilégiés par les institutions ou entreprises publiques ainsi les communautés religieuses ou les entreprises publiques, qui sont très sensibles à la qualité du projet et à l'écho qu'il va recevoir auprès de la communauté.
	S'immunisent en partie contre le durcissement soudain des exigences des parties prenantes (notamment sociales), la réputation de l'organisation faisant office de preuve de « bonne foi » de leur engagement.
	Permet dans certains cas d'acheter des terrains à plus bas coût, certaines organisations présentant plus de garanties d'être en mesure de créer le consensus nécessaire à la réalisation d'un projet d'importance – et de le créer plus rapidement que ses concurrents.

3.2.3 Apprentissages générés et partagés

Les répondants ont également assez largement explicité les apprentissages que pouvaient procurer la création et la sécurisation de l'acceptabilité sociale pour leur organisation. Ces apprentissages se répartissent en deux catégories : les apprentissages organisationnels (centrés sur les développeurs du projet) et les apprentissages collectifs (qui profitent à l'ensemble des parties prenantes).

a. Apprentissages générés pour l'organisation

Au niveau organisationnel, 14 répondants ont expliqué que la création de l'acceptabilité sociale et la concertation avec les parties prenantes leur permettaient souvent d'obtenir une connaissance locale très approfondie sur le quartier ou la zone qu'ils aimeraient développer. L'information (principalement des données sur le

contexte local, ses sensibilités, mais aussi compétences techniques particulières importantes pour développer le projet à un endroit précis) se dirige alors des parties prenantes engagées dans le processus de SLO, vers le promoteur du projet, lors des rencontres, négociations et consultations avec les parties prenantes. Engager les parties prenantes permet donc aux répondants d'adapter plus finement leur projet afin qu'il s'intègre au mieux à certaines spécificités du quartier, spécificités qu'ils n'auraient peut-être pas anticipées sans rencontrer les parties prenantes. *In fine*, le travail avec les parties prenantes permet à ces organisations de proposer un projet mieux commercialisable, plus facilement vendable ou dont la satisfaction à l'usage sera d'autant plus importante.

« Écouter le citoyen, écouter celui qui vit, marche sur cette zone tous les jours, c'est extrêmement éducatif pour nous. Un promoteur qui décide de s'implanter quelque part, n'habite évidemment pas forcément là, et ses autres activités sont peut-être ailleurs dans la ville, alors on ne connaît pas forcément tous les aléas du quartier. Alors la vision de l'endroit, on est définitivement intéressé à l'avoir. » Répondant 3 - Représentant d'intérêts, développement et investissement immobilier

4 répondants, qui semblent avoir été les plus précurseurs dans leur approche des parties prenantes et qui y investissent encore le plus de ressources actuellement, expliquent avoir beaucoup appris sur le processus de consultation et de concertation en lui-même, souvent de manière itérative et autonome. Pour 2 de ces répondants, ce progrès a été motivé par un échec initial et fondateur dans leur désir d'intégrer les parties prenantes, qui les a alors poussés à améliorer leur processus, notamment en allouant plus de ressources et de temps dans la rencontre des parties prenantes. Ces 4 répondants se situent dans un processus d'amélioration continue, et ils apprennent selon eux à chaque nouveau projet à améliorer leur travail de rencontre avec les parties prenantes, même s'ils ont conscience d'avoir déjà grandement amélioré leur capacité à construire un consensus entre les parties prenantes depuis leurs débuts.

b. Apprentissages collectifs partagés avec les parties prenantes

Au niveau des apprentissages collectifs, 6 répondants ont expliqué le rôle « pédagogique » que pouvait revêtir l'engagement avec les parties prenantes, notamment pour les moins techniques d'entre elles. Ainsi, les rencontres, qu'elles soient ponctuelles (à la faveur d'un projet particulier) ou récurrentes, permettent à l'ensemble des parties prenantes de prendre conscience des contraintes (principalement techniques ou financières, mais aussi politiques) auxquelles les architectes, développeurs et autres membres de l'industrie sont exposés. Selon ces répondants, la principale valeur de cet apprentissage collectif est d'éviter une polarisation des discussions basée sur des idées préconçues ou fausses, et surtout de disposer d'une meilleure connaissance de la marge de manœuvre réelle des acteurs dans le processus d'acceptabilité sociale.

Tableau 3.2.3 Acceptabilité sociale et apprentissages générés

Quels apprentissages peut générer l'acceptabilité sociale ?	
Des apprentissages organisationnels...	Une meilleure connaissance des enjeux locaux, des spécificités du quartier ou du terrain qui abritera le futur projet – via les insights des parties prenantes locales- <i>« Écouter le citoyen, écouter celui qui vit, marche sur cette zone tous les jours, c'est extrêmement éducatif pour nous » (Rep. 3)</i>
	Une amélioration de leur processus de consultation et de concertation des parties prenantes, pour les organisations qui y investissent les ressources nécessaires
...dont l'intérêt est :	Une meilleure adaptation du projet à son environnement, donc un projet plus facilement commercialisable
Des apprentissages collectifs...	Principalement une meilleure connaissance des contraintes auxquelles sont confrontées
...dont l'intérêt est :	Éviter la polarisation trop rapide des parties prenantes par méconnaissance des contraintes des développeurs du projet
	Faciliter l'émergence d'un consensus en connaissant la marge de manœuvre réelle de chaque partie prenante

3.2.4 Principales menaces organisationnelles en cas d'acceptabilité sociale non sécurisée

De manière unanime, les répondants estiment que la pire catastrophe qu'une acceptabilité sociale non sécurisée pourrait créer pour leur organisation est qu'un projet soit temporairement bloqué au cours de sa construction, le cas le plus extrême étant que la poursuite de sa construction soit abandonnée ou condamnée. Cependant, ce cas extrême n'est pas celui qui est le plus craint, principalement par le peu de plausibilité que 8 répondants semblent accorder à cette menace.

Ainsi, les répondants déterminent deux menaces organisationnelles « plausibles » qui les poussent à investir dans l'acceptabilité sociale.

Selon 4 répondants, la première consiste l'impossibilité de développer un terrain déjà acquis d'une manière où il puisse être rentable. En effet, comme évoqué précédemment, l'acceptabilité sociale (par la sécurisation d'un consensus entre les parties prenantes) permet grandement de se prémunir du cas où un projet se verrait subitement raboté (par exemple sous la contestation ou la « pression populaire ») par l'autorité légale (en termes de hauteur, définition, usage), ce qui viendrait alors compromettre sa rentabilité. Des exemples récents existent à Montréal et ont été donnés par certains répondants. Cette menace affecte directement la survie de l'organisation, d'autant que les projets étudiés dans cette recherche représentent tous des investissements de plus dizaines voire parfois centaines de millions de dollars.

Enfin, le second écueil (développé par 7 répondants) affecte l'organisation de manière plus diffuse, mais à plus long terme. Ce cas apparaît selon les répondants si la licence légale a été la seule à être prise en compte, et que le projet a pu voir tout de même le jour. Ainsi, la contestation pourra apparaître et/ou se renforcer *a posteriori*, le projet contesté demeurant pour les années à venir la partie inamovible du passif de l'organisation et de son incapacité à créer un consensus et à s'intégrer au sein de son environnement et de la communauté.

Tableau 3.2.4 Acceptabilité sociale et menaces externes

Quelle menace organisationnelle peut être liée à un manque d'acceptabilité sociale ?	
<p align="center">Quand l'acceptabilité sociale est totalement absente ou non sécurisée, les organisations sont sous la menace...</p>	<p>Selon tous les répondants, d'un projet stoppé (temporairement ou définitivement) en cours de réalisation. Ceci a été identifié comme étant à la fois la pire menace pour l'organisation, mais aussi la moins plausible.</p>
	<p>Selon 4 répondants, ne pas être capable de développer un projet rentable, soit sous la pression des parties prenantes directement, soit à cause d'un revirement de l'autorité légale face à des contestations</p>
	<p>Selon 7 répondants, construire un projet fortement contesté qui – ne pouvant être détruit, deviendra le symbole durant des décennies d'une organisation peu soucieuse de la communauté et travaillant sans concertation</p>

3.3 Processus d'engagement des parties prenantes

Les entrevues ont également permis de comprendre comment les acteurs et leurs organisations cherchent à construire et à maintenir l'acceptabilité sociale de leurs activités, un thème qui a été particulièrement étudié dans la littérature (Owen and Kemp, 2012); et principalement comment elles interagissaient avec la communauté et les parties prenantes. Cette section développe toutes les pratiques de gestion développées pour cibler, engager et maintenir la relation entre les parties prenantes, présentées selon les axes suivante: (1) relations avec les parties prenantes, (2) ciblage des parties prenantes, et enfin (3) l'engagement des parties prenantes.

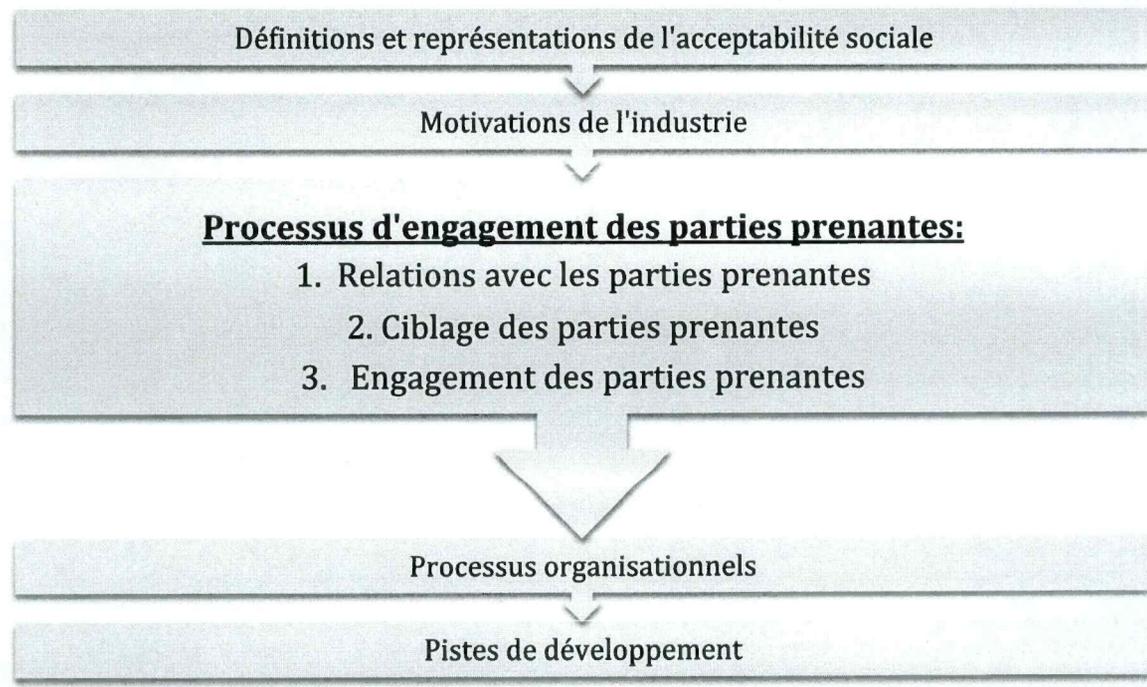


Figure 3.3 Structure Partie 3: Processus d'engagement des parties prenantes

3.3.1 Relations avec les parties prenantes

a. Principales dimensions de la relation entre les parties prenantes

Il a été demandé durant les entrevues d'évaluer quels étaient les principaux éléments qui permettaient d'établir des relations de travail satisfaisantes entre les parties prenantes lors du processus d'acceptabilité sociale. Absolument tous les répondants ont unanimement désigné la confiance comme étant l'élément le plus important, bien avant d'autres éléments qui leur était proposé, comme la crédibilité de chaque partie prenante ou la légitimité (supposée objective) du projet. La confiance revêt une importance d'autant plus grande que les répondants sont amenés à travailler de manière répétée avec les mêmes parties prenantes, notamment celles qui travaillent au niveau de la ville-centre, comme Héritage Montréal (pour la

protection du patrimoine), les Amis de la Montagne (pour la protection du Mont-Royal) ou encore l'Association des Groupes de Ressources Techniques du Québec (qui s'occupe du logement communautaire et social). L'importance de la confiance révélée par les répondants avait été déjà particulièrement identifiée dans la littérature comme l'outil principal pour créer des interactions valables et efficaces entre les parties prenantes, notamment via le partage d'une information suffisante et réelle. (Falck and Spangenberg (2014))

8 répondants ont également souligné l'ouverture et la « volonté de faire tomber les barrières », c'est-à-dire le fait que les parties prenantes soient prêtes à se rencontrer et travailler ensemble malgré des intérêts parfois divergents, dans une atmosphère de respect mutuel. À ce titre, l'importance de la présence et de la rencontre « physique » entre les parties prenantes a été soulignée à 6 reprises.

« Le plus important, c'est certainement le niveau de confiance entre les intervenants et les parties prenantes. On est rarement d'accord, mais on discute beaucoup, et ce qui est très important c'est de garder absolument le contact entre les parties prenantes. Et puis le respect aussi. Le respect c'est vraiment important. » Répondant 5 – P-DG, Développement immobilier résidentiel

La transparence et l'honnêteté ont également été soulignées par 4 répondants, notamment pour tout ce qui a trait à la transmission d'informations et à la différence entre les intentions réelles et déclarées des parties prenantes. En revanche, la légitimité, que ce soit celle du projet ou de l'organisation mandataire du projet, n'a jamais été particulièrement avancée comme un élément important dans la relation qu'entretiennent les parties prenantes : *« Moi la légitimité, je ne le veux pas du tout, je vous dis tout de suite, je peux avoir le droit de faire quelque chose, mais est-ce que les gens vont pour autant embarquer ? Tu peux dire : moi j'ai le droit de construire cela, je vais le faire, mais l'acceptabilité sociale ce n'est pas cela du tout. » Répondant 10 –*

b. Tensions entre les différentes parties prenantes

Durant les entrevues, nous avons cherché à savoir si l'acceptabilité sociale et la gestion des parties prenantes pouvaient générer des conflits ou des tensions importantes entre certaines parties prenantes.

Tout d'abord, un répondant a développé l'importance de savoir gérer les tensions et les minimiser dans le contexte du développement urbain, notamment pour les constructions résidentielles. En effet, la plupart des projets sont souvent construits par « phases » successives - dépendamment du succès des premières réalisations. La détérioration des relations avec les parties prenantes a donc deux effets négatifs : passer beaucoup de temps (et en détériorer la rentabilité) sur la première phase d'un projet qui devait en compter plusieurs, mais aussi dans les cas les plus extrêmes ne jamais être en mesure de développer les phases suivantes.

« Ca a un cout aussi de s'obstiner pendant que ton projet ne se fait pas. Il y a un cout de détention, d'énergie. Des fois à ne pas t'obstiner, être capable de faire des compromis, tu peux faire un deuxième, un troisième, un quatrième projet! Et puis c'est plat d'être toujours dans le négatif, d'affronter, de dire non. » Répondant 5 - P-DG, développement immobilier résidentiel

Cependant, si chaque répondant essaie de gérer les tensions entre les parties prenantes, certaines sont bien présentes dans le contexte montréalais. Premièrement, il existerait d'après 5 répondants, tous développeurs immobiliers, une crispation récurrente entre les développeurs immobiliers et les organismes de logements sociaux. La discussion se focalise principalement sur la proportion de logements sociaux que doit comporter chaque nouveau projet de développement. Même quand

ces projets s'intègrent dans une Stratégie d'Inclusion de Logements Abordables dans les nouveaux projets résidentiels de la ville de Montréal, obligeant les nouvelles constructions à offrir 15 % de logements sociaux et 15 % de logements abordables, les organismes de logements sociaux désirent souvent que les promoteurs en offrent encore davantage, tandis que les développeurs immobiliers estiment que cela menace la rentabilité du projet et le rendrait tout bonnement impossible à réaliser.

Deuxièmement, un répondant, qui travaille notamment sur des projets « sociaux », explique qu'il y a une crispation habituelle quand il s'agit de certains types de projets en particulier. Ainsi, la construction de centres communautaires ou sociaux crée inmanquablement des tensions avec les parties prenantes ultra-locales, par exemple les voisins immédiats ou parfois même les associations de commerçants.

Troisièmement, le timing du dévoilement médiatique des projets peut également être une source de tensions. Un répondant, dont l'organisation a présenté la construction d'un projet d'infrastructure particulièrement médiatisé, s'est vu reprocher d'avoir dévoilé son projet avant d'avoir engagé des démarches de rencontres des parties prenantes, qui étaient pourtant prévues. Cela semble avoir un peu braqué certaines parties prenantes, qui ont alors eu le sentiment soit de ne pas avoir été consultées, soit de perdre d'entrée de jeu une part de leur pouvoir de décision dans le processus de concertation et de caractérisation du futur projet. Cependant, ce répondant a aussi expliqué que c'est justement ce genre d'annonce médiatique anticipée qui lui permet de rencontrer des parties prenantes pour pouvoir discuter du projet, suite à l'attention que reçoit le projet dans la sphère médiatique et au sein de la société civile.

« On m'a souvent reproché d'être allé dans les médias avant d'avoir rencontré les parties prenantes. Ce à quoi je répondais que « si je n'étais pas allé dans les médias, je ne serais pas maintenant en train de vous présenter le projet ». Alors que là il n'y avait pas le choix de prendre en considération cette idée, puisque le monde qui a pu en prendre connaissance a adoré cette

idée. Donc à cause de cela, ils ont été obligés de me recevoir, et de discuter du projet et de comment on pourrait le réaliser. » Répondant 7 – P-DG, développement immobilier résidentiel et construction d'infrastructures

Tableau 3.3.1 Relations avec les parties prenantes

Quelles relations entre les parties prenantes l'acceptabilité sociale nécessite/ développe-t-elle ?	
Comment créer de bonnes relations entre les parties prenantes ?	La confiance mutuelle est indubitablement l'élément le plus important. Son importance est encore renforcée par la présence des mêmes parties prenantes (notamment sociales ou environnementales) sur tout le territoire montréalais. -« <i>Le plus important, c'est certainement le niveau de confiance entre les intervenants et les parties prenantes</i> » (Rep 5)
	Compte tenu du caractère émergent de l'acceptabilité sociale, l'ouverture et la volonté de travailler avec d'autres parties prenantes sont également vues comme des conditions <i>sine qua non</i> de sa réalisation.
	La transparence au niveau de l'information détenue ainsi qu'un contact physique maintenue tout au long du processus a été soulignée par 4 répondants
	La légitimité, du projet ou de l'organisation, n'est pas un élément important au niveau de la création d'acceptabilité sociale - « <i>Moi la légitimité, je ne le veux pas du tout, je vous dis tout de suite, je peux avoir le droit de faire quelque chose, mais est-ce que les gens vont pour autant embarquer ?</i> » (Rep. 10)
Existe-t-il des tensions entre certaines parties prenantes ?	Pour les constructions neuves, entre les développeurs immobiliers et les organisations de logements sociaux, concernant le pourcentage de logements sociaux et abordables qui seront construits. Cette tension n'a pas disparu malgré la Stratégie d'Inclusion de logements abordables mise en place en 2005.
	Dans le cas de certains projets sociaux, comme des centres d'accueil ou des centres communautaires, tensions possibles avec les voisins immédiats ou les commerçants
	Le dévoilement à la presse peut être délicat à gérer : il peut favoriser la rencontre avec les parties prenantes, mais aussi les « braquer » contre le projet. « <i>si je n'étais pas allé dans les médias, je ne serais pas maintenant en train de vous présenter le projet.</i> » (Rep. 7)

3.3.2 Ciblage des parties prenantes

L'une des premières étapes dans la création de l'acceptabilité sociale est le ciblage des parties prenantes avec lesquelles le répondant et l'organisation vont devoir travailler. Dans le cadre du développement urbain, les principales parties prenantes sont : les acteurs locaux, membres d'organisations (environnementales, de protection du patrimoine culturel, regroupements de commerçants ou associations liées aux chambres de commerce, à la santé ou aux services sociaux), la société civile et les voisins immédiats (souvent regroupés en associations de quartiers), les élus et fonctionnaires de la ville-centre et des arrondissements ou des administrations publiques. Tout d'abord, absolument tous les répondants s'accordent pour dire que chaque projet est différent d'un autre quant au ciblage des parties prenantes à rencontrer, et que cela dépend fortement de la connaissance du milieu qu'ont les promoteurs du projet, du type de projet ou encore de l'arrondissement dans lequel il est situé.

« Pour savoir quelles parties prenantes sont concernées, alors là, il n'y a pas deux cas identiques. Par exemple au Centre-Ville, c'est bien structuré, on sait qui contacter. Le défi quand ce n'est pas aussi structuré, c'est tout d'abord d'identifier les parties prenantes... » Répondant 2, Consultant, cabinet d'architecture et d'urbanisme

Cependant, selon 11 répondants sur 16, l'arrondissement va (dans une extrême majorité de cas) jouer un rôle de guide pour aider les organisations à cibler les enjeux prioritaires, les attentes du milieu, mais aussi les parties prenantes à rencontrer en priorité. L'arrondissement est ainsi pour l'ensemble de ces répondants la première partie prenante chronologiquement consultée, et celle qui va favoriser la rencontre de toutes les suivantes.

« Bien vite l'arrondissement du Sud-Ouest nous a donné une liste des intervenants du milieu, et nous a dit un peu avec qui il fallait en premier

lieu s'entendre, des gens qui sont parties prenantes au développement du territoire, et non seulement du territoire, mais des parties prenantes du milieu pour les gens qui occupent le quartier, qui y sont nés ou qui veulent y travailler. » Répondant 10 – Consultant interne aux relations publiques, Développement immobilier résidentiel et commercial

Si l'arrondissement est la première des parties prenantes, 2 répondants choisissent de n'y rencontrer que des fonctionnaires (principalement ceux en charge de l'urbanisme), tandis que 10 répondants préfèrent travailler de pair avec les élus et les fonctionnaires de l'arrondissement. Un développeur immobilier a également expliqué que la situation était très différente d'un arrondissement à l'autre, et que certains élus refusaient parfois de les rencontrer, cherchant à confier l'entière gestion des dossiers aux fonctionnaires de l'arrondissement. Ce répondant regrette cette situation, puisqu'elle ne leur permet pas de connaître la volonté politique derrière le projet, et que s'il est normal de travailler avec les fonctionnaires des services concernés, cette approche les coupe donc d'une partie prenante importante. D'après ce répondant, la raison invoquée par les élus ne voulant pas rencontrer les développeurs est d'éviter les soupçons de collusion.

L'arrondissement va surtout aider les organisations à cibler les parties prenantes ultra-locales et celles qui sont spécifiques au contexte particulier du projet. Pour celles présentes sur toute la Ville-Centre (comme Héritage Montréal par exemple), elles sont plus facilement ciblées par les répondants puisqu'elles sont impliquées sur la grande majorité des projets des répondants. Cependant, 4 répondants insistent sur la nécessité d'être très flexible et d'apparaître très ouvert, et ainsi de ne jamais donner l'impression de fermer la porte à une éventuelle partie prenante qui n'aurait pas été invitée à s'impliquer dans le projet : *« Il y a une base qui est là, qui sont présents partout. Après, il t'en sort toujours des nouveaux que tu n'as pas vu venir, suivant les cas. Tu essaies toujours de viser le plus large possible, mais tu en échappes toujours, donc il faut rester ouvert » Répondant 5 – P-DG, Développement immobilier résidentiel*

Comment cibler les parties prenantes à intégrer au processus?	
Qui sont les parties prenantes généralement intégrées ?	Des parties prenantes ultra-locales, comme les voisins immédiats, les commerces ou édifices avoisinants.
	Des parties prenantes détenant le pouvoir légal local, comme les fonctionnaires et élus de l'arrondissement et de la ville-centre.
	Des associations locales spécifiques à un quartier, un arrondissement ou un enjeu particulier, principalement liées aux enjeux environnementaux, patrimoniaux et sociaux
	Des associations plus importantes: montréalaises, provinciales, canadiennes, voire même parfois internationales.
	Des ministères (provinciaux ou fédéraux), notamment pour tout ce qui concerne la culture ou les infrastructures de transports
	Des représentants de la société civile (citoyens)
Comment savoir qui cibler et rencontrer ?	« Pour savoir quelles parties prenantes sont concernées, alors là, il n'y a pas deux cas identiques. Par exemple au Centre-Ville, c'est bien structuré, on sait qui contacter. Le défi quand ce n'est pas aussi structuré, c'est tout d'abord d'identifier les parties prenantes... » (Rep. 2)
	L'arrondissement (fonctionnaire ou élu) est la première partie prenante consultée par 11 répondants sur 16, et va guider les répondants sur les enjeux locaux et les parties prenantes – « [L'arrondissement] nous a dit un peu avec qui il fallait en premier lieu s'entendre, des gens qui sont parties prenantes au développement du territoire, et non seulement du territoire, mais des parties prenantes du milieu pour les gens qui occupent le quartier, qui y sont nés ou qui veulent y travailler. » (Rep.10)
Comment interagir avec l'arrondissement ?	Une majorité de répondants préfèrent travailler avec les fonctionnaires ET les élus d'un arrondissement. Les fonctionnaires sont concernés par l'aspect technique, tandis que les élus permettent de cerner les enjeux locaux et sont les garants d'un soutien politique local au projet
	Dans certains arrondissements, les élus refusent de rencontrer les développeurs, laissant cette tâche aux fonctionnaires. La raison principale semble être d'éviter les accusations de collusion.
	Deux répondants sur 16 affirment ne jamais travailler avec les élus, mais uniquement avec les fonctionnaires, également pour éviter les soupçons de collusion
Le plus important pour bien cibler les parties prenantes...	Viser large, selon 4 répondants. Un répondant explique par exemple « n'avoir jamais regretté d'avoir rencontré trop de parties prenantes ».
	« Tu essaies toujours de viser le plus large possible, mais tu en échappes toujours, donc il faut rester ouvert » (Rep. 5)

Tableau 3.3.2 Ciblage des parties prenantes

3.3.3 Engagement des parties prenantes

Les répondants ont pu durant les entrevues longuement développer la manière dont ils engageaient les parties prenantes ciblées afin de créer un consensus autour de la réalisation du projet et de ses caractéristiques. Cet effort d'engagement des acteurs est perçu par tous les répondants comme le meilleur moyen d'empêcher les oppositions évitables et de transformer le projet de manière rapide et efficace en anticipant d'éventuels blocages ou la formation d'antagonismes irrémédiables entre les parties prenantes impliquées.

« Cela n'évite pas l'opposition, mais cela évite l'opposition inutile parce que le monde n'est pas au courant. On peut signaler d'avance les oppositions, et si on est au courant, on peut alors se permettre de réajuster. » Répondant 11 - Associé, Cabinet d'architecture et d'urbanisme

L'engagement des parties prenantes reste majoritairement lié à un projet et/ou à un contexte spécifique. Ainsi, seulement 2 répondants ont affirmé rencontrer régulièrement des parties prenantes, sans avoir un projet spécifique à réaliser- ou alors simplement sur la base d'enjeux thématiques stratégiques. En réalité, l'engagement des parties prenantes s'opère principalement à deux niveaux de la vie d'un projet: via des rencontres informelles entre les parties prenantes et via les consultations publiques.

a. Rencontres informelles

• Avec les parties prenantes organisationnelles ou institutionnelles

Cette phase de l'engagement des parties prenantes pourrait être caractérisée « d'exploratoire », puisque c'est à ce moment que se réalise le développement du projet et de ses caractéristiques. Durant ces rencontres, les répondants cherchent à

obtenir la validation des différents points du projet, mais surtout et avant tout à incorporer les propositions et revendications des parties prenantes qu'ils rencontrent. Tous les 16 répondants ont souligné la qualité de ce genre de rencontres informelles, la franchise de la discussion et leur capacité à produire des résultats rapidement pour faire avancer le projet. Cependant, 8 répondants ont clairement expliqué que si l'intégration des points de vue et des revendications des parties prenantes était nécessaire, elle devait se faire selon la condition *sine qua non* d'une recherche de compromis et de consensus, puisqu'il est impossible d'intégrer absolument tous les points de toutes les parties prenantes.

« Tu adaptes alors ton plan avec ce qu'ils te montrent, ce qui est important pour eux, mais jamais au complet, parce que sinon tu ne fais pas d'argent ! » Répondant 7 - P-DG, développement immobilier résidentiel et construction d'infrastructures

Pour 10 répondants, il est capital d'intégrer les parties prenantes le plus tôt de possible dans le processus d'élaboration du projet, même si le projet n'est pas encore modélisé visuellement, ni défini architecturalement. La discussion s'oriente alors principalement sur le concept du projet (son utilisation finale : commerciale, résidentielle, sociale, bureaux), ses caractéristiques les plus évidentes comme la hauteur proposée, la date estimée de début et de fin des travaux ou encore les impacts principaux qu'il pourrait y avoir au niveau local. Ces répondants ont expliqué qu'après une première rencontre, il fallait ensuite régulièrement rencontrer les parties prenantes afin d'expliquer comment leur point de vue avait été intégré au projet, mais aussi pour peu à peu pouvoir concrètement valider l'avancement du projet. Cependant, deux développeurs ont expliqué souffrir d'une certaine versatilité des parties prenantes, notamment chez les moins institutionnelles d'entre elles : la remise en cause récurrente de points validés préalablement est parfois difficile à concilier avec une planification classique des activités (notamment la commande des matériaux ou les appels d'offres pour des sous-traitants).

Enfin, on remarque que les répondants les plus engagés socialement et qui ont le plus intégré l'acceptabilité sociale dans leur processus sont aussi ceux qui cherchent à intégrer le plus fortement les parties prenantes impliquées, et même celles dont les intérêts sont les plus éloignés de ceux des répondants ou qui sont totalement opposés au projet.

« Dans une rencontre à ce niveau, j'ai souvent regretté qu'il y ait pas assez de monde autour de la table, mais je n'ai jamais regretté qu'il n'y en ait trop. Le monde entend en direct les oppositions, c'est pour ça que c'est important qu'il y ait même les plus fervents opposants : pour qu'ils parlent. » Répondant 11 - Associé, Cabinet d'architecture et d'urbanisme

• Avec les citoyens

11 répondants ont explicitement différencié l'engagement des parties prenantes « organisationnelles » (groupes sociaux, environnementaux, culturels) de l'intégration des « citoyens » - essentiellement les voisins immédiats du futur projet. Ainsi, l'engagement individuel des citoyens, en tête à tête, peut s'avérer beaucoup plus périlleux qu'avec des associations. En effet, les citoyens profitent de l'occasion de marchandage que leur offre la rencontre et exploitent leur pouvoir de blocage du projet. 3 répondants du développement résidentiel ont indiqué que la discussion pouvait ainsi très vite s'orienter vers des requêtes dépassant totalement le cadre du projet.

« Les gens se servent aussi de ça pour faire passer des demandes plus personnelles et souvent les gens profitent de la situation pour réclamer des choses qui n'ont rien à voir avec le projet... Par exemple, l'une des personnes que je rencontre me dit « Je ne veux rien savoir, mais si tu m'enlèves mes fils électriques c'est bon pour ton projet » Cela fait trente ans qu'ils sont là ces

fils électriques, ce n'est pas moi qui les ai mis là...Ou encore : « J'ai pas assez de terrain, si tu me donnes un peu de terrain a l'arrière que je puisse mettre une piscine... » Répondant 7 – P-DG, développement immobilier résidentiel et construction d'infrastructures

Si ce phénomène, directement corrélé au « Not in my backyard », semble être un aspect délicat à gérer par les répondants dans l'optique de création d'acceptabilité sociale. Ce phénomène pervers explique également pourquoi 8 répondants déclarent préférer que les citoyens se regroupent en association, permettant ainsi « *de sauver du temps et de l'argent* » selon un répondant. Toutefois, 2 répondants ont tout de même ajouté que le « porte-à-porte » pouvait revêtir un rôle très important en termes de transmission de l'information, principalement au niveau des principaux points de débats que le projet pourra faire émerger. De plus, rencontrer les citoyens – notamment les voisins immédiats- en tête à tête peut selon un répondant créer un effet domino : si l'un des citoyens s'approprie le projet, il va alors agir auprès du reste de la communauté à laquelle elle appartient comme un excellent moyen de diffusion. Son impact en sera d'autant plus grand qu'il bénéficie d'une certaine confiance de la part du reste de la communauté (étant identifiée comme l'un de ses membres), mais surtout qu'il connaît précisément les enjeux locaux et l'historique de la communauté. Enfin, le fait qu'un voisin immédiat soit une partie prenante « *bénévole* », dans le sens où elle n'est pas rémunérée pour son activité, offre également l'avantage de ne pas pouvoir limiter son action en termes d'horaires ou d'investissement, si le projet lui tient à cœur.

b. Consultations Publiques

Au-delà des rencontres bilatérales ou informelles, les consultations publiques jouent un rôle également extrêmement important dans le processus de création d'acceptabilité sociale et d'intégration des parties prenantes. Créé par l'article 75 de la Charte de la Ville de Montréal et actif depuis septembre 2002, l'Office de Consultation

Publique de Montréal a pour mission de réaliser des mandats de consultation publique, qu'il reçoit de la part du conseil municipal. Il joue un rôle de tiers neutre entre la population, les promoteurs et la Ville. La présidence et les commissaires sont nommés par le conseil municipal aux deux tiers des voix de ses membres. Au terme des consultations publiques, l'Office remet au conseil municipal un rapport ainsi que des recommandations provenant des consultations publiques⁹. La consultation publique prend la forme de soirées thématiques, permettant aux parties prenantes d'exposer leurs points de vue, de poser des questions au principal développeur du projet en question, mais aussi de déposer des mémoires ou d'autres documentations relatives au projet. Les consultations publiques sont souvent effectuées assez tard dans le processus d'élaboration du projet, et les recommandations émises par l'Office de Consultation publique sont uniquement prescriptives, et dépendent d'une décision finale de l'autorité légale (l'arrondissement et/ou la ville-centre).

4 répondants expliquent que les efforts alloués à la rencontre des parties prenantes en amont des consultations publiques permettent souvent d'éviter des recommandations défavorables ou imprévues lors des consultations publiques, même si le risque de voir apparaître des citoyens ou des parties prenantes non ciblées préalablement existe toujours. Si l'ensemble des répondants a exprimé beaucoup de critiques et d'éventuelles améliorations à apporter au processus de consultation publique, une majorité d'entre eux (13 répondants) a explicitement reconnu l'importance de ce processus et de sa gestion dans la création d'acceptabilité sociale.

Sur 10 répondants directement interrogés à ce sujet, 9 d'entre eux affirment que la présence des principaux acteurs du projet est requise à ces consultations, et qu'il est par exemple extrêmement dommageable de confier cette responsabilité à des firmes de relations publiques. Ce dernier point s'explique selon eux par trois raisons. La première est que l'absence des principaux acteurs les coupe d'une source d'information particulièrement importante, notamment en ce qui concerne le point de

⁹ Issu de <http://ocpm.qc.ca/locpm>

vue des citoyens et des résidents locaux. La seconde est que l'absence d'une des principales parties prenantes du projet au profit d'une firme de communicants détruit totalement le processus d'échange démocratique que sont censées être les consultations publiques. Enfin, les recommandations émises lors des consultations pouvant ensuite être choisies d'être obligatoirement intégrées au projet si l'autorité légale (arrondissement et/ou ville-centre) le désire, le résultat de ces consultations peut avoir un réel pouvoir de transformation du projet. Les consultations ne sont donc pas un simple exercice de communication, ou des professionnels aguerris doivent simplement ventiler les craintes des citoyens, mais bel et bien un processus de validation, de débat et même dans une certaine mesure de co-création quant à un projet défini.

De plus, 2 répondants ont expliqué avoir déjà utilisé les consultations publiques pour tenter d'agir sur des projets d'entreprises tierces ou concurrentes. Il faut en effet noter que le milieu du développement urbain est particulièrement compétitif, et que pour un projet dans une zone donnée, les acteurs à l'origine des projets avoisinants semblent rarement être considérés comme des parties prenantes à consulter -mais plutôt simplement comme des compétiteurs. La consultation publique peut alors servir pour ces compétiteurs à s'inviter à la table de discussion de laquelle ils avaient été préalablement exclus, notamment en interpellant directement les principales parties prenantes, mais aussi en proposant des mémoires et de la documentation pour appuyer les enjeux soulevés.

« Mais j'ai profité de la consultation publique pour passer des commentaires sur un projet concurrent. C'était un arrondissement dans lequel on ne sentait pas que le projet s'intégrerait bien. On avait fait des investissements importants et on continue d'en faire. Le promoteur n'était pas non plus venu nous consulter, il n'y avait eu aucune concertation. »
Répondant 9 - Président, Développement immobilier résidentiel et de bureaux

Un autre point stratégique a été particulièrement développé par 1 répondant, et à trait au contraste entre la majorité silencieuse (en faveur du projet) et la minorité bruyante (opposée au projet) – contraste que renforcerait les consultations publiques. Selon ce répondant, les consultations publiques ont le défaut de principalement attirer les parties prenantes les plus opposées ou du moins les plus suspicieuses, qu'elles fussent rencontrées au préalable ou non. Cependant, les parties prenantes qui sont les plus enclines à la réalisation du projet, ou qui sont le plus satisfaites du consensus établi notamment via des rencontres préliminaires sont classiquement moins propices à se rendre à la consultation, ou du moins de s'y manifester. Il en résulte selon ce répondant que les discussions ayant lieu durant les consultations publiques laissent à penser que les projets sont toujours perçus négativement par l'ensemble des parties prenantes. Selon ce répondant, c'est aussi de la responsabilité du développeur de favoriser la participation des parties prenantes « positives » lors la consultation publique, de manière à recentrer à la fois la concertation, mais également la perception du projet. Il affirme ainsi avoir joué parfois un rôle très actif dans la participation de certaines parties prenantes qui – étant satisfaites de leur intégration au préalable-, ne voyaient plus forcément l'intérêt de participer à ces consultations publiques, l'intégration de leur position dans le projet leur semblant d'ores et déjà garantie. Selon ce répondant, la présence de parties prenantes favorables au projet permet de rétablir une certaine réalité autour du consensus qu'à pu déjà produire le projet, et notamment en évitant par exemple de laisser toute la discussion s'orienter autour de problèmes de NIMBY.

« On avait rencontré l'association des commerçants de Villeray par exemple, et eux étaient très favorables au nouveau projet. Ils sont venus dire à la Consultation « on veut des nouveaux résidents, on veut que le quartier se développe ». Évidemment, il ne s'agit pas de mise en scène, mais on cherche de la mobilisation positive pour venir contrecarrer un peu l'impression que le projet n'est que perçu négativement par les parties prenantes... On est jamais capable d'avoir autant de positif que de négatif, parce que le négatif il sort tout de suite !! Mais ceux qui sont en faveur du

projet, ils ne se mobilisent pas, ou alors beaucoup moins une fois qu'on a trouvé un certain consensus » Répondant 13 - Président, Développement immobilier résidentiel

Tableau 3.3.3 Engagement des parties prenantes

Comment engager les parties prenantes ciblées ?	
Pourquoi intégrer les parties prenantes ?	« Cela n'évite pas l'opposition, mais cela évite l'opposition inutile parce que le monde n'est pas au courant. On peut signaler d'avance les oppositions, si on est au courant, on peut se permettre de réajuster. » (Rép. 11)
Grâce à des rencontres informelles, bilatérales ou multilatérales ...	Tous les répondants apprécient ces rencontres pour leur franchise et l'efficacité des négociations
	La plupart des rencontres sont directement liées à un projet en particulier, seuls 2 répondants affirment rencontrer les parties prenantes sur une base régulière, sans projets particuliers
	Pour 10 répondants, très important de rencontrer les parties prenantes le plus tôt possible, avec un projet encore le plus embryonnaire possible
	Pour 8 répondants, plus difficile d'intégrer des parties prenantes individuelles, comme les voisins immédiats, que des associations ou organisations. Risque de marchandage à cause de l'effet NIMBY sur des points non concernés par le projet : « Les gens se servent aussi de ça pour faire passer des demandes plus personnelles et souvent les gens profitent de la situation pour réclamer des choses qui n'ont rien à voir avec le projet... » (Rep. 7)
	Cependant, selon 2 répondants, extrêmement important de quand même rencontrer les citoyens (risque de se faire taxer d'élitisme), même non regroupés en association, afin de transmettre l'information et aussi grâce à l'effet « domino » qu'ils peuvent avoir sur les autres membres de la communauté à laquelle ils appartiennent
Lors des consultations publiques...	4 répondants expliquent que les rencontres informelles en amont de la consultation publique peuvent fortement aider à éviter les recommandations négatives, même si le risque zéro n'existe pas
	Présence des principaux développeurs du projet indispensable pour favoriser l'échange avec les parties l'acceptabilité sociale, mais aussi pour éviter les recommandations négatives
	2 répondants ont déjà utilisé les consultations publiques pour s'insérer dans le projet de compétiteurs désirant s'implanter dans une même zone, notamment si l'organisation n'a pas fait partie d'une forme de concertation : « Le promoteur n'était pas non pas venu nous consulter, il n'y avait eu aucune concertation.(...) Mais j'ai profité de la consultation publique pour passer des commentaires sur un projet concurrent. » (Rep 9)
	1 répondant explique que le développeur doit essayer de lutter contre une perception trop négative du projet, notamment en stimulant les parties prenantes favorables au projet, moins susceptibles de se rendre aux consultations (surtout si des rencontres informelles ont déjà eu lieu) que les « opposants » : « on cherche de la mobilisation positive pour venir contrecarrer un peu l'impression que le projet n'est que perçu négativement par les parties prenantes... »

3.4 Processus organisationnels

Cette partie présente les principaux résultats ayant trait à la gestion organisationnelle de l'acceptabilité sociale, du point de vue de l'organisation qui cherche à développer le projet. Les résultats obtenus sont présentés selon trois axes principaux : (1) les ressources humaines impliquées dans le processus de SLO dans les organisations participant à la recherche, (2) les compétences requises pour les praticiens rencontrés et (3) la gestion de la rentabilité du projet dans la perspective de l'acquisition de la SLO.

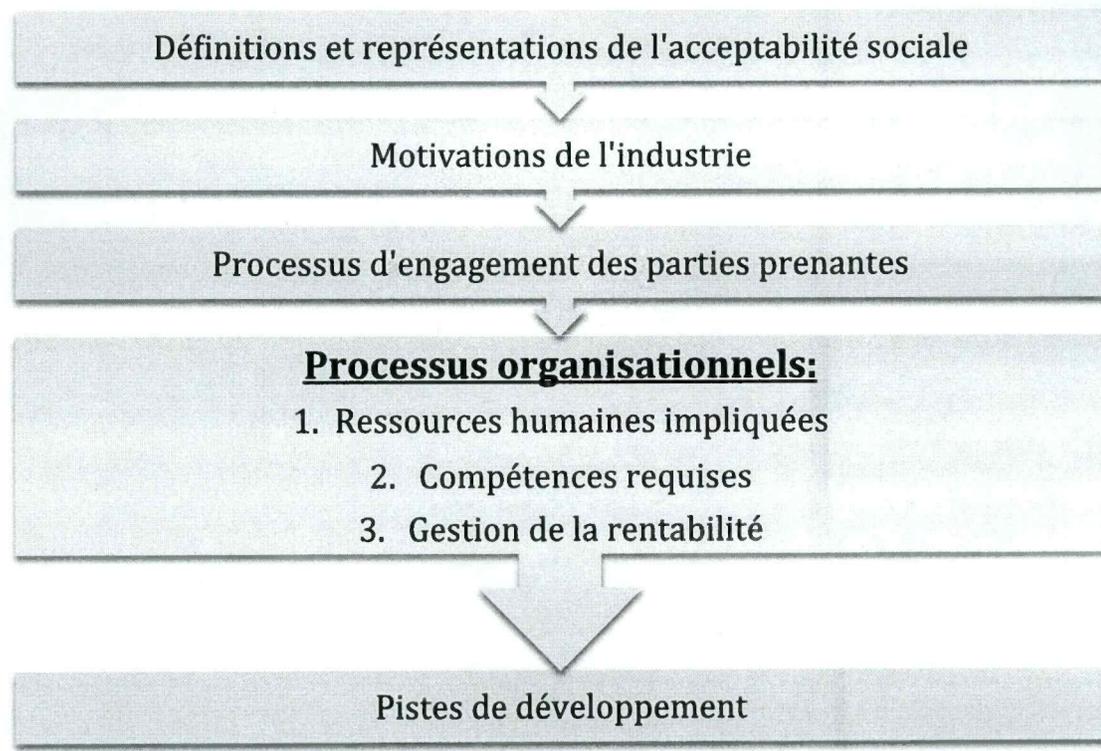


Figure 3.4 Structure de la partie 4: Processus organisationnels soutenant la SLO

3.4.1 Ressources humaines impliquées dans le processus

Les entrevues ont permis d'établir pour chaque répondant et organisation rencontrée qui et combien de personnes étaient en charge du processus d'acceptabilité sociale, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Pour toutes les organisations rencontrées autres que des cabinets d'architecte, soit 13 répondants sur 16, l'acceptabilité sociale incombe en règle générale soit à une personne dont la relation avec la communauté est la principale mission et responsabilité, soit à un membre de la direction générale ou le président-directeur général lui-même. Cependant, deux développeurs ont expliqué avoir ponctuellement besoin de ressources supplémentaires en interne, notamment lors de l'organisation de rencontres importantes entre les parties prenantes ou de consultations publiques préliminaires à celles tenues par l'Office de Consultation. Dans ces cas, d'autres employés de l'organisation seront mobilisés pour organiser les événements ou les rencontres, préparer les documents nécessaires ou aider au bon déroulement au moment requis. Deux organisations rencontrées étaient des structures dépassant le millier d'employés, et elles seules disposaient d'un Vice-Président directement en charge de la relation avec la communauté et de la gestion de l'acceptabilité sociale des projets (parmi d'autres responsabilités). Le cas des trois cabinets d'architecture est un peu spécifique, puisqu' étant composés de plusieurs associés, c'est l'associé en charge du projet concerné qui va gérer le travail de relation avec la communauté. Cependant, pour l'un des cabinets, le répondant nous a expliqué que compte tenu de son expérience passée au sein des services de l'urbanisme de la ville-centre et de sa connaissance du terrain et du milieu, il lui arrivait de prendre en charge des dossiers dont il n'était pas l'architecte associé.

Tous les répondants reconnaissent également faire appel à une aide externe pour préparer ou les assister dans leurs relations avec la communauté, principalement des cabinets d'avocats, d'urbanisme ou de relations publiques. L'aide procurée est destinée principalement à l'élaboration de documentation, de mémoires, mais aussi formaliser en partie les rencontres, notamment celles qui sont informelles.

Il arrive également que plusieurs firmes collaborent sur le même projet, par exemple dans le cas où un développeur fait appel à une ou plusieurs entreprises spécialisées dans l'investissement immobilier, ou plus classiquement un développeur immobilier et un cabinet d'architectes. Ces collaborations peuvent réunir deux ou plusieurs organisations, pour les projets les plus importants. Dans ces cas, le choix de l'entreprise en charge de la relation avec les communautés est souvent défini contractuellement, ce qui signifie que la collaboration dépasse le cadre technique ou financier, et couvre également le processus d'acceptabilité sociale - les organisations réunies gérant alors conjointement les pressions externes générées par le projet. Si le ciblage des principaux points de contestation est effectué conjointement, une seule organisation aura souvent la gestion principale du processus d'approbation du projet. Souvent, c'est celle qui disposera du plus de ressources en interne, qui est le mieux implantée sur la zone du projet (en termes de connaissances et de relations avec les acteurs locaux) qui prendra en charge cette partie du projet. Dans le cas de la construction d'infrastructures, c'est l'exploitant final du projet qui est généralement chargé de l'acceptabilité du projet, et non pas le constructeur ou la firme d'ingénierie-conseil.

Tableau 3.4.1 Ressources humaines impliquées dans la SLO

Qui participe au processus d'acceptabilité sociale?	
Pour l'ensemble des répondants hormis les cabinets d'architecture /urbanisme...	Une personne est spécifiquement en charge de la relation avec la communauté, ou alors un membre de la direction
	Aide ponctuelle d'autres salariés de l'organisation, notamment lorsqu'il faut préparer les rencontres entre les parties prenantes
	Les trois plus grosses organisations disposent d'équipes entières partiellement dédiées à la relation à la communauté
Pour les cabinets d'architecture ...	C'est l'architecte associé en charge du projet qui va s'occuper de la relation avec les parties prenantes
Toutes les organisations ...	Ont plus ou moins recours à une aide externes (cabinets d'avocats, d'architectures, urbanistes, relations publiques) pour les aider dans l'approbation de leurs projets
	Sont impliquées dans des partenariats (par ex : investisseur/développeur ou développeur/architecte), dans ce cas la gestion de l'acceptabilité sociale est contractuellement gérée par une seule des organisations , souvent celle qui dispose du plus de ressources ou qui est le mieux implantée pour le faire.

3.4.2 Compétences requises pour le processus d'acceptabilité sociale

Les entrevues ont permis de dégager quelles étaient les principales compétences nécessaires pour la création de l'acceptabilité sociale et la gestion des relations avec les parties prenantes. Tous les répondants ont avant tout souligné l'importance de l'habileté à l'écoute, et notamment à capter et faire émerger le point de vue des parties prenantes. 3 répondants ont également expliqué que cette capacité d'écoute était d'autant plus significative que les acteurs devaient travailler avec des parties prenantes présentant des intérêts et des sensibilités parfois totalement différentes de celles du répondant ou de son organisation.

De ces divergences découle une seconde habileté, particulièrement soulignée par un répondant : être capable de comprendre les divergences ou les refus d'autres parties prenantes, et d'en tenir compte pour la construction d'un consensus.

« Écoutez, cela peut paraître simple, mais moi je dis qu'il faut écouter ET comprendre. Tout le monde dit que l'écoute est importante, mais s'il y a constamment entre les parties prenantes le filtre des intérêts du groupe que tu défends... Il faut vraiment saisir ce que veulent les autres groupes. On n'a pas besoin d'être d'accord pour comprendre. La vraie capacité requise d'absorber ce que recherchent les différentes parties, et comprendre quelles sont les zones de compromis. Ce n'est pas donné à tout le monde, c'est très difficile. » Répondant 11 – Associé, cabinet d'architecture et d'urbanisme

Une majorité de répondants (9) a également insisté sur la capacité de transmettre clairement les caractéristiques du projet, ce qui est particulièrement pertinent dans le cas de parties prenantes qui n'ont pas de connaissances techniques spécifiques en immobilier, en architecture ou en urbanisme. Il faut donc être en mesure de produire un effort de vulgarisation dans la transmission de l'information, mais aussi être capable d'organiser les rencontres en fonction de la capacité de chaque partie prenante (notamment pour tout ce qui a trait à la documentation préparée).

Enfin, une bonne connaissance du marché, de ses régulations et de ses acteurs a aussi évidemment été considérée par tous les répondants comme des compétences indispensables pour créer et sécuriser l'acceptabilité sociale.

Tableau 3.4.2 Compétences spécifiques aux praticiens de la SLO

Quelles compétences particulières la création d'acceptabilité sociale nécessite-t-elle?	
Les acteurs en charge de l'acceptabilité sociale des projets de leur organisation doivent...	Selon tous les répondants, être avant tout capable d'écouter les revendications et faciliter l'émergence de la position des parties prenantes, notamment pour les moins « techniques » d'entre elles. <i>« Écoutez, cela peut paraître simple, mais moi je dis qu'il faut écouter ET comprendre. » (Rep 11)</i>
	Selon tous les répondants, connaître le marché et ses acteurs, mais aussi la structure des parties prenantes, les étapes du processus légal
	Pour une majorité de répondants (9), être capable d'expliquer clairement (vulgariser) les futurs caractéristiques du projet, notamment dans le cas de parties prenantes « non techniques », comme les associations de citoyens
	Composer avec des parties prenantes opposées au projet, comprendre leur position et donc être aussi capable de les rallier et les rassembler

3.4.3 Gestion de la rentabilité du projet

La question de la répartition du coût social et de la gestion de la rentabilité (notamment en fonction de la longueur du processus d'acceptabilité sociale) est un élément qui revient très souvent durant les entrevues réalisées auprès des développeurs et investisseurs immobiliers. L'une des spécificités du développement urbain par rapport à l'exploitation des ressources naturelles est que le projet concerné n'est pas finalement exploité ou destiné aux développeurs du projet, mais à un ou plusieurs clients finaux (dans le cas de logements résidentiels par exemple) ou à des entreprises clientes (dans le cas de bureaux ou de commerces). La construction et la sécurisation d'un consensus entre les parties prenantes en amont du projet peuvent donc créer un coût supplémentaire que les clients finaux ne seront peut-être pas prêts à payer. Le développeur du projet peut donc parfois disposer d'une marge parfois très étroite entre la création d'acceptabilité sociale et le compromis que cela implique, et la réussite financière de son projet.

« C'est toujours une ligne pas mal fine entre ce que le client final veut et ce que le service de l'urbanisme ou d'autres parties prenantes vont imaginer raisonnable de demander » Répondant 14 – Senior Vice-President, Développement immobilier résidentiel et de bureaux

Les entrevues font apparaître deux approches différentes des répondants en quant à l'impact de l'acceptabilité sociale sur la gestion de la rentabilité. La première approche, développée par trois répondants, conçoit l'acceptabilité sociale comme fondamentalement limitée par les prix du marché, et notamment par la comparaison avec d'autres projets qui ne satisferaient pas des exigences sociales, environnementales ou architecturales aussi élevées.

« Il y a une responsabilité des développeurs d'essayer de faire du mieux qu'ils peuvent. Mais on est pris avec le marché, c'est lui qui dit ce qu'il va être prêt à payer. Quand je regarde la construction d'un édifice à bureaux comme dans le quartier des spectacles par exemple, pour faire quelque chose de beaucoup plus différent et architecturalement intéressant... Mais j'ai un marché qui exige à Montréal qu'on ne paie pas plus cher que tant de dollars le pied carré un nouvel immeuble. Donc on n'a pas vraiment la capacité... Il n'y aurait pas de rendement sur l'immeuble, personne ne va pouvoir payer. Pareil pour les investisseurs... C'est aussi une question de marché, de ce qu'il peut supporter ». Répondant 14 – Senior Vice-President, Développement immobilier résidentiel et de bureaux

La seconde approche, partagée par 8 répondants, mais très développée par 2 d'entre eux, voit l'acceptabilité sociale et la création de consensus comme l'émergence d'un nouveau paradigme, où chaque nouveau projet devient le résultat d'un compromis à entrées multiples, quitte à affecter une partie de la rentabilité du projet.

« À Montréal, cela devient de plus en plus des projets de compromis, mais si tu es capable de rallier les gens, si tout le monde veut que ça marche, c'est peut-être mieux que cela se passe comme ça. » Répondant 13 - Président, Développement immobilier résidentiel

« Tu es obligé de t'arranger avec ça... Ceux qui se sont opposés.. On a ici à Montréal, dans notre environnement, des compétiteurs directs, qui sont partis en guerre dans les concertations contre les organismes de logements sociaux, parce qu'il faut « donner ». Nous autres, à un moment donné, on s'est dit si tu n'es pas capable de laisser X montant d'argent pour une contribution sociale... » Répondant 4 - Président, Développement immobilier résidentiel

Pour gérer la à la fois la rentabilité du projet et l'acceptabilité sociale, les répondants ont également dévoilé certains « conseils ».

Tout d'abord, la question de la durée du processus est centrale et doit être provisionnée dans le calcul de la rentabilité, puisqu'entre l'achat du terrain (même sous réserve d'approbation) et le début du développement, il peut se passer près de quatre années pour les projets importants ou dont les processus d'acceptabilité sociale et légale sont particulièrement longs – ce qui peut donc rudement affecter la rentabilité finale du projet si ce n'est pas provisionné ni géré correctement.

Ce point est encore accentué par le jeu des élections (mais aussi des scandales politiques) et du renouvellement des élus, qui peut venir bouleverser régulièrement tout le travail d'acceptabilité sociale effectuée en reportant l'approbation légale d'un projet qui semblait pourtant acquise. Dans ce cas, la rentabilité du projet peut devenir extrêmement difficile, puisqu'au-delà du temps qu'il a fallu pour sécuriser l'acceptabilité sociale entre les parties prenantes ainsi que l'obtention de la licence légale du projet, les répondants affirment qu'entre l'installation de nouveaux élus (dans le cas d'une alternance politique au niveau de l'arrondissement par exemple), la

mise en place de leurs nouvelles politiques en termes de développement urbain et le renouvellement de la discussion concernant l'acquisition de la licence légale avec les nouvelles autorités, il faut parfois recommencer entièrement les discussions avec les parties prenantes, et donc relancer le processus d'acceptabilité sociale. Cet effet est encore amplifié si par exemple les élections ont amené un changement de contexte important en termes de politiques de développement du secteur, d'imposition sociale ou fiscale, qui peuvent alors influencer toutes les parties prenantes et leurs positions.

Enfin, cinq répondants affirment ne pas vouloir (dans l'immense majorité des cas) acheter un terrain sans y mettre la condition d'obtention des approbations nécessaires à son développement. En effet, si le terrain est entièrement acquis, la création de consensus se fait alors sur des bases beaucoup moins équitables, puisque que le développeur est « déjà » pris avec un terrain qu'il possède, et qu'il doit donc développer absolument pour pouvoir rentrer dans ses frais. En revanche, en achetant les terrains sous condition de changement de zonage, ces répondants ont une plus grande marge de manœuvre lors de la concertation, le retrait de chacune des parties prenantes (y compris l'éventuel acquéreur du terrain) étant toujours possible si les parties prenantes n'arrivent pas à s'accorder sur la finalité du projet et de ses caractéristiques.

Tableau 3.4.3 Acceptabilité sociale et gestion financière du projet

Comment concilier acceptabilité sociale et rentabilité financière du projet ?	
Deux conceptions s'opposent...	Les répondants (minoritaires) qui considèrent que l'acceptabilité sociale et le niveau d'efforts consentis par les promoteurs sont bridés par les prix du marché et la volonté de payer du consommateur final. <i>« C'est toujours une ligne pas mal fine entre ce que le client final veut et ce que le service de l'urbanisme ou d'autres parties prenantes vont imaginer raisonnable de demander » (Rép. 14)</i>
	Les répondants (majoritaires) qui se sentent pris dans un nouveau paradigme, où chaque projet doit être le fruit d'un compromis, quitte à baisser la rentabilité des projets
Pour gérer au mieux la rentabilité du projet...	Il faut prendre en compte dans son calcul la durée du processus d'approbation et les ressources qu'il va mobiliser (ressources humaines, production de mémoires, aide externe) et le coût d'immobilisation du terrain non développé
	Être vigilant au calendrier électoral et à l'influence des nouvelles politiques d'urbanisme, sociales et fiscales, notamment pour l'impact qu'elles peuvent avoir sur les attentes des parties prenantes et sur un consensus auparavant sécurisé
	Acheter tant que possible les terrains sous réserve d'approbation, afin de garder un pouvoir de négociation et de retrait optimal lors des négociations

3.5 Pistes de développement futur

Les entrevues ont également permis de faire émerger un nombre important de défis et blocages actuels à résoudre pour accélérer le développement de l'acceptabilité sociale, dans le contexte montréalais. Les entrevues ont notamment permis au chercheur d'obtenir des pistes de développement très variées, impliquant l'orientation du développement urbain à Montréal, des pistes de réformes pour les consultations publiques ou encore la nécessité de réguler ou normer le processus d'acceptabilité sociale. Par souci de concision, nous ne présentons dans cet article que les résultats impliquant le plus directement les pratiques des gestionnaires rencontrés, en excluant volontairement les résultats trop liées aux politiques publiques ou à l'urbanisme de la ville de Montréal. Cette section présente les

principaux résultats obtenus selon 4 thématiques distinctes : (1) rôle de l'autorité légale, (2) développement de la culture d'acceptabilité sociale, (3) absorption du coût social et client final, et enfin (4) élargissement de la participation citoyenne directe.

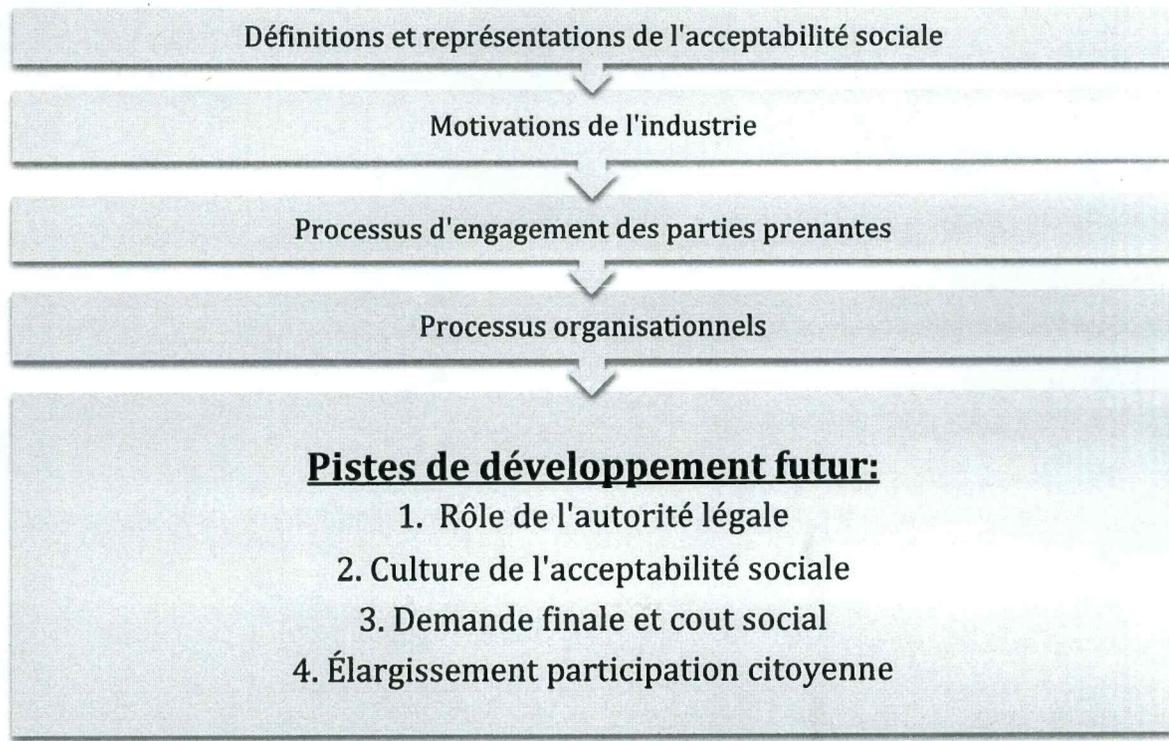


Figure 3.5 Structure Partie 5 : Pistes de développement futur

3.5.1 Rôle de l'autorité légale lors du processus d'acceptabilité sociale

Deux répondants ont ainsi déploré l'ambiguïté du rôle de l'autorité légale durant les processus légaux et d'acceptabilité sociale, cette dernière étant perçue comme étant juge et partie. Ainsi, lors des consultations publiques, de nombreux répondants ont jugé que la ville ne pouvait pas demeurer un simple spectateur, mais devait être impliquée comme une partie prenante à part entière, notamment en consultations publiques : « *L'arrondissement devrait aller en consultation et pas être un seul*

spectateur, il devrait être une partie prenante à part entière ». Répondant 4 – P-DG, Société de développement.

L'ambiguïté du rôle de la ville est encore accentuée par son implication concomitante, mais parfois différente dans le processus légal et dans celui d'acceptabilité sociale. Ainsi, si à la genèse d'un projet, l'autorité légale va être la première consultée et va souvent aider ou diriger les développeurs dans leur rencontre avec les parties prenantes et le ciblage des enjeux (voir plus haut), elle va assister également aux consultations publiques (licence sociale), dont le rapport et les recommandations lui seront transmis par l'Office de Consultation Publique, en attendant sa décision finale légale (licence légale). De par la position de la Ville et son choix ou non de prendre en compte les recommandations de l'Office, l'acceptabilité sociale et légale se retrouvent ainsi ponctuellement très liée, mais c'est bien l'acceptabilité sociale, qui si elle ne perd pas toujours de sa substance, perd de sa valeur en étant totalement phagocytée par le processus légal.

Tableau 3.5.1 Rôle de l'autorité légale

Quel rôle pour l'autorité légale dans le processus d'acceptabilité sociale (Arrondissement et/ou ville-centre)?	
Quelle partie prenante aurait la plus grosse marge de manœuvre pour faire progresser l'acceptabilité sociale ?	C'est plutôt l'ensemble des parties prenantes, qui, toutes ensemble, feront progresser l'acceptabilité sociale
	Cependant, 7 répondants estiment que l'autorité légale (ville-centre/ arrondissement) est la partie prenante qui – de par sa position- devrait faire progresser ce processus
Quel rôle pour l'autorité légale ?	Ambiguïté du rôle actuel de l'autorité légale : juge dans la licence légale, spectatrice et partie prenante dans la licence sociale
	L'arrondissement devrait, selon un répondant, devenir une partie prenante à part entière dans les consultations publiques
	Le statut actuel de l'autorité légale dans le processus d'acceptabilité sociale minore l'acceptabilité sociale face à la licence légale

3.5.2 Développement d'une culture de l'acceptabilité sociale et de la concertation

En évoquant le futur de l'acceptabilité sociale à Montréal, les répondants ont particulièrement insisté sur la nécessité du développement d'une « culture de l'acceptabilité sociale », qui elle seule peut garantir l'avenir et le développement de son processus. Pour 6 répondants, les normes, si elles peuvent permettre de formaliser en partie l'intégration de la communauté et d'autres parties prenantes, resteront toujours tributaires de la volonté des parties prenantes (et notamment celles qui sont le plus impliquées dans le processus légal). Le développement de la culture de l'acceptabilité sociale aurait des effets à la fois sur les promoteurs du projet et sur les autres parties prenantes, notamment sociales et liées à la société civile.

Tout d'abord, concernant les transformations culturelles attendues sur les parties prenantes (autres que les promoteurs du projet), un répondant regrette que la logique dominante soit encore souvent de « stricte opposition ». Ce répondant cite l'exemple de Griffintown (arrondissement du Sud-Ouest), où l'opposition aux formes proposées de revitalisation (notamment de la part des parties prenantes sociales et de santé) ne débouchait sur aucune nouvelle proposition constructive, sur le développement d'aucune vision. Pour ce répondant, la culture de l'acceptabilité sociale n'est pas celle de la défense de ses propres intérêts.

Deuxièmement, 3 répondants insistent sur la nécessité de considérer l'ensemble des dimensions de l'acceptabilité sociale (sociale évidemment, mais aussi économique et environnemental) lors des concertations, l'aspect social restant encore largement majoritaire dans les négociations et dans le poids des parties prenantes représentées.

Troisième point, 4 répondants, dont un d'inclinaison sociale, ont dénoncé la culture du « statu quo », qui s'oppose selon eux à la construction d'un consensus apportant une amélioration d'un environnement, propre à l'acceptabilité sociale. 2 répondants ont donné des exemples très similaires : dans le cadre de la revitalisation

d'anciens quartiers industriels légers, la concertation est parfois bloquée entre deux visions de développement: d'un côté, certaines parties prenantes veulent à tout prix préserver les quelques emplois encore existants sur le site; et d'un autre laisser la place à un développement qui créerait beaucoup plus d'emplois sur la zone, mais impliquant la disparition de ces quelques emplois en question. Il y a donc confrontation entre les parties prenantes qui se soucient principalement de la perte sèche de ces quelques emplois, et les parties prenantes qui considèrent en priorité les beaucoup plus nombreux nouveaux emplois (ou emplois et résidents) qui pourraient y être créés si la zone était redéveloppée. Un troisième répondant a donné un exemple au niveau social, où certaines parties prenantes s'attachent à maintenir des services sociaux décrits comme vétustes ou inopérants, plutôt que de soutenir un projet qui permettrait la reconstruction ou l'amélioration de ces services. Cette mentalité fait dire à ce répondant : « *J'ai l'impression que parfois on a peur de bousculer la pauvreté* »

Répondant 4 – P-DG, Société de développement

Enfin, quatrième amélioration espérée par un développement de la culture de la concertation, et rapportée par 2 répondants : si l'ensemble des organisations du développement urbain doit intégrer la communauté, il est aussi de la responsabilité de la société civile de bien accueillir cet effort, et de ne pas se laisser piéger par les partis pris (notamment envers les développeurs).

« Il faudrait aussi démontrer l'intérêt que les grands promoteurs, qu'ils soient publics ou privés travaillent avec ces milieux là, sans que cela ne soit vu juste comme une menace, juste comme un obstacle. Et sans parti pris envers leur endroit aussi... Les promoteurs sont souvent perçus comme le grand méchant loup... » Répondant 11, Associé, Cabinet d'architecture et d'urbanisme

Au niveau des promoteurs des projets, le développement de la culture de l'acceptabilité sociale serait favorisée selon un répondant par l'enthousiasme des acteurs « les plus jeunes », associée à son développement niveau universitaire avec

des projets comme l'École de L'Innovation Citoyenne dans le Quartier de l'Innovation. Pour ce répondant, le concept de l'acceptabilité sociale impacte les jeunes générations comme a pu le faire le développement durable sur la génération précédente. Cette culture émergente, mais prégnante s'avère particulièrement précieuse dans l'objectif de systématiser et standardiser, mais aussi pour compter des acteurs qui en porteront les valeurs à l'avenir.

Enfin, le développement d'une culture de l'acceptabilité sociale permettrait d'apporter les améliorations suivantes, selon 3 répondants : s'investir le plus tôt possible et le plus systématiquement possible dans un processus de concertation avec les parties prenantes, voire même réussir à lier l'acceptabilité sociale à des projets de plein droit ou ne nécessitant pas de passer pas une demande de changement de zonage ou de consultation publique.

Tableau 3.5.2 Culture de l'acceptabilité sociale

Que pourrait favoriser le développement d'une culture de l'acceptabilité sociale et de la concertation ?	
Pour les parties prenantes (autres que les promoteurs du projet)	Selon 1 répondant, favoriser une logique de « proposition » et non uniquement « d'opposition » durant les concertations
	Selon 3 répondants, considérer les projets à un niveau plus holistique, et pas seulement social – en minorant l'aspect économique (surtout) et environnemental (parfois)
	Selon 2 répondants, transformer la culture du « statu quo », où, tant au niveau social qu'économique, ces 2 parties prenantes préfèrent parfois conserver des rares emplois ou des installations vétustes, plutôt que de développer des projets plus ambitieux
Pour les promoteurs des projets	Enthousiasme plus prégnant auprès de la jeune génération de l'industrie, favorisée par le développement de cette culture au niveau universitaire
	Selon 3 répondants, permettre de combler les lacunes actuelles de l'industrie : parties prenantes rencontrées trop tard, concertation trop absente des projets de pleins droits

3.5.3 Impact de la demande finale sur la création d'acceptabilité sociale

Un autre point qui restreint l'amélioration de la concertation et de la recherche d'acceptabilité sociale est clairement le fait que le client final du projet est en général totalement absent de la phase de négociation en amont du projet, et que c'est donc le développeur qui doit assumer le surcoût (ou la baisse de rentabilité) si le consensus établi en amont n'est pas assumé par l'acheteur final. 5 répondants ont expliqué qu'une idée assez diffuse dans ce secteur d'activité était qu'il serait normal qu'une ou plusieurs autres parties prenantes assument aussi ce surcoût, et notamment le gouvernement (c'est-à-dire les fonds publics). Cependant, l'idée est très loin de faire l'unanimité parmi les répondants de la recherche. Par exemple, ces 2 mêmes répondants pensent au contraire que c'est déjà trop souvent les fonds publics qui financent une partie anormalement importante du coût social des nouvelles constructions résidentielles.

De plus, le point de friction le plus récurrent dans les entrevues concerne les récentes constructions de plusieurs milliers de condos dans l'arrondissement Ville-Marie, notamment autour de la gare Windsor. Un répondant, non engagé dans des projets autour de la gare Windsor, déplore ainsi que dans le consensus d'avant projet, aucune compensation financière n'ait été exigée pour la surdensification que ces logements vont créer (notamment la pression sur les services sociaux, la demande pour les écoles et les garderies ainsi que pour les infrastructures de transport). Ce répondant regrette également que le développement résidentiel du centre-ville n'ait pas été assujéti aux mêmes exigences de compensations sociales que lors du développement des banlieues montréalaises, quelques décennies auparavant.

Un autre répondant, dont les projets sont situés dans cette zone, explique au contraire que ce n'est pas au développeur d'assumer tous ces frais connexes, et que le développement des services publics sera justement facilité par le développement de la densité (tant au niveau des futures taxes que de la hausse du nombre d'utilisateurs) :

« Je pense qu'il n'y a pas de doutes que les gros projets vont financer ces affaires-là, et on a besoin de rentabiliser ce qu'on a, comme par exemple densifier le réseau de transports en commun. On peut juste faire ça si on a suffisamment de densité ! Une bonne façon, c'est de densifier le centre-ville ! On est déjà un contributeur assez important, on ne peut pas assumer tous les frais connexes. Nous demander d'en faire plus... Ça peut nuire au développement ! L'idée c'est d'avoir une ville en effervescence, mais si on met trop de fardeau sur le développement... » Répondant 14 – Senior Vice-Président, Développement immobilier résidentiel et bureaux

Tableau 3.5.3 Impact du client final sur la construction de la SLO

Est-ce au développeur du projet d'assumer seul le financement de l'acceptabilité sociale?	
Quelles parties prenantes devraient également absorber une partie de l'extra-prix issu du consensus ?	Dans le secteur, certains estiment que c'est le gouvernement qui devrait absorber une partie de ce coût, pour encourager l'innovation sociale et environnementale et le développement économique
	2 répondants sont clairement opposés à cette prise en charge du gouvernement
Quant à la surdensification résidentielle autour de la gare Windsor...	Un répondant déplore que la plus grosse partie du coût social soit transférée aux fonds publics, puisqu'ils devront assumer la hausse de la demande locale pour les services publics (santé, garderies, transport)
	Ce répondant regrette que l'absorption du coût social autre que les logements sociaux et abordables soit assumée par les fonds publics plutôt qu'en partie par les promoteurs, contrairement à ce qui a été fait dans le développement des banlieues durant des décennies.

3.5.4 Développement de la participation citoyenne directe

Parmi les pistes évoquées pour faire progresser l'acceptabilité sociale, l'élargissement et la démocratisation de la participation citoyenne directe a été assez largement et spontanément évoquée lors des entrevues. Le principal objectif est évidemment d'avoir une portée bien plus large que les consultations publiques et le

relativement faible nombre de parties prenantes qui y participent. La participation citoyenne directe a été décrite par 8 répondants comme l'une des solutions les plus intéressantes et prometteuses pour faire progresser l'acceptabilité sociale dans le contexte montréalais.

Parmi les 8 répondants qui ont abordé cette thématique, trois développeurs (résidentiels et bureaux) l'ont particulièrement développé au cours des entretiens. Tout d'abord, jusqu'à présent, un seul répondant a reconnu avoir utilisé un outil qui s'approche de la participation citoyenne directe pour l'un de ses projets : il cherchait alors à démontrer et souligner le soutien d'une large partie de la population à propos d'un projet particulièrement ambitieux et qui fut par la suite très médiatisé. La participation citoyenne prenait alors la forme d'une pétition en ligne, qui présentait le projet et permettait d'afficher son soutien non seulement à son aboutissement, mais avant tout à l'ouverture de négociation avec les principales parties prenantes. Le formulaire en ligne présentait des plans de constructions, des échéanciers, des études d'impact réalisées par des cabinets externes ainsi que des informations sur le financement (entièrement privé). La pétition fut signée par près de 40000 personnes, ce qui d'après le répondant fut un semi-échec, puisque l'objectif se situait plutôt autour de la centaine de milliers, compte tenu de l'impact escompté du projet sur le développement de la métropole. Le répondant explique ce relatif échec par le calendrier médiatique particulièrement chargé lors du dévoilement médiatique de cet outil, le projet d'adhésion citoyenne se trouvant éclipsé par d'autres événements dramatiques de l'actualité internationale durant cette semaine-là. Cependant, le répondant estime que cet engagement citoyen autour de son projet lui a indubitablement facilité l'accès aux parties prenantes (pour des prises de contact informelles) et lui a permis plus facilement d'entrer en contact avec l'autorité légale.

Au niveau des pistes de développement de la participation citoyenne, un répondant explique que l'objectif serait de consulter « *le citoyen lambda, cette personne-là, qui n'a pas le goût d'aller en consultation publique à 9h le soir et de déposer les mémoires.* » (Répondant 12 - Associé, Vice-président Affaires Corporatives et

Développement, Développement et investissement immobilier résidentiel, bureaux et commercial). Cette remarque fait ainsi référence aux reproches déjà évoqués précédemment au sujet des consultations publiques, où les citoyens neutres ou favorables aux projets ne vont pas forcément se rendre aux consultations publiques, les soirs de semaines, tandis que ce seront toujours les opposants qui rempliront le plus les rangs de la salle. Ce répondant veut donc que le « *citoyen puisse facilement prendre connaissance du projet et donner son feedback, et autrement dit que la consultation publique soit une vraie consultation publique, davantage représentative de ce que l'ensemble de la population pense* » (Répondant 12 toujours). Ainsi, privilégier la participation citoyenne permettrait également selon un autre répondant d'éviter une concertation qui soit seulement le fruit d'une négociation entre organisations ou associations, c'est à dire souvent entre les représentants de ces organisations ou associations, en passant ainsi selon ce répondant d'une « démocratie » représentative à un « démocratie » plus directe.

Le médium privilégié par les 8 répondants serait –compte tenu des objectifs– forcément lié aux nouvelles technologies, afin de permettre aux citoyens d'être consultés sans se déplacer. Le répondant a également discuté de l'échelle à laquelle des citoyens devraient pouvoir être consultés suivant le projet: « *Concernant l'échelle, évidemment, cela dépend du projet. Si on prend par exemple un projet du type du Casino [le répondant évoque alors le projet de Casino du Cirque du Soleil et de Loto-Québec, prévu à Pointes-Saint Charles et dont le projet fut abandonné en 2006], un projet de cette échelle-la, en plus de la population environnante, tu dois essayer d'aller sonder ce que l'ensemble de la population montréalaise peut en penser. En revanche, les projets de développement plus classiques et plus petits, c'est le genre de consultation qui devrait se limiter au quartier. Dans le cas où c'est un bâtiment patrimonial, par exemple sur Saint-Laurent, qui est une rue emblématique à Montréal, où à côté d'un grand parc, il y aurait cependant peut-être une pertinence d'agrandir un peu...* » (Répondant 12 toujours). Si l'échelle peut être discutée, l'objectif de sa délimitation selon un autre répondant est notamment de rééquilibrer les suffrages entre les voisins immédiats et l'ensemble des habitants d'un quartier ou de l'arrondissement, sans pour autant s'affranchir de

rencontres plus poussées (par exemple) avec les parties prenantes qui seront les plus directement concernées.

En revanche, parmi les 8 répondants, il a été impossible d'obtenir un certain consensus sur la forme finale que devrait prendre cette participation en ligne : référendum pour ou contre le projet ou consultation permettant d'émettre des critiques ou des avis. Aucun répondant n'a non plus été en mesure d'affirmer clairement de quelle partie prenante devait provenir ce genre d'efforts : est-ce aux frais du développeur du projet (fonds privés) ou de la ville ou toute autre administration publique, ni si cet outil devait être proposé aux citoyens pour tous les projets de développement. Un répondant a exprimé également l'idée que ce genre d'outils devrait permettre de refléter la perception de plusieurs parties prenantes, et non seulement celle du développeur, afin que le citoyen dispose d'une information claire et impartiale. Enfin, il n'a pas été discuté avec les participants comment cette participation citoyenne devait s'intégrer au processus actuel de consultation ainsi que de sa valeur face à au processus d'approbation légale.

Tableau 3.5.4 Développement de la participation citoyenne directe

Comment une plus large participation citoyenne peut améliorer l'acceptabilité sociale ?	
Une forme sommaire d'adhésion citoyenne élargie a déjà été utilisée par un répondant...	Pour stimuler une forme de soutien important autour d'un projet, plus de 40000 personnes exprimèrent leur soutien via une pétition en ligne.
La participation citoyenne à une plus large échelle est vue par 6 répondants comme une piste de développement intéressante parce que...	Grâce aux nouvelles technologies, elle pourrait permettre de sonder les citoyens et de les intégrer au processus d'acceptabilité sociale de chez eux
	Elle permettrait de sonder l'ensemble des citoyens d'une zone donnée et donc d'atténuer le contraste « minorité bruyante / majorité silencieuse » des consultations publiques
	Elle faciliterait la présentation d'une information complète et précise du projet, de ses caractéristiques et des études d'impact à tous les citoyens du quartier ou de l'arrondissement
	En traitant plus directement et plus largement avec les citoyens, l'acceptabilité sociale deviendrait un outil de « démocratie directe », et non plus simplement de « démocratie représentative », comme c'est le cas quand ce sont des associations et des organisations qui sont principalement impliquées
Les répondants ne sont cependant pas d'accord à propos de ...	Qui doit financer cette plateforme de participation citoyenne en ligne
	Si elle doit prendre la forme d'un référendum (pour ou contre le projet) ou d'une consultation (les citoyens donnent leur avis sur le projet)
	À quelle échelle elle devrait intégrer les citoyens suivant les projets (quartier, arrondissement, ville-centre ?)

4 Discussion, résultats et implications

Cette partie a pour but de resituer les résultats obtenus précédemment avec les objectifs de cette recherche et de souligner les apprentissages générés sur l'acceptabilité sociale dans le contexte montréalais du développement urbain. Cette partie est ainsi structurée selon quatre axes: (1) les limites de la présente recherche, (2) une récapitulation des principaux résultats dégagés et analysés, (3) les

implications et les apports de notre recherche pour les praticiens et les chercheurs, et enfin (4) nous exposerons des pistes de recherche futures pertinentes.

4.1 Limites de la recherche

Nous présentons dans cette section les limites qui pourraient relativiser les résultats obtenus, à partir du protocole de recherche exposé dans la section 3. Méthodologie. Les limites de notre recherche reposent ainsi sur deux piliers principaux, développés dans cette partie: (1) la fiabilité des informations obtenues lors des entrevues et (2) la composition de l'échantillon des répondants. Si elles ne remettent pas fondamentalement en cause les résultats obtenus dans cette recherche, ces limites méritent toutefois d'être mentionnées.

4.1.1 Fiabilité des informations

Tout d'abord, les informations obtenues et analysées dans cette recherche sont presque exclusivement issues de sources primaires. Cette recherche ne présente ainsi pas de triangulation entre sources primaires et secondaires, ces dernières pouvant généralement être obtenues à partir des sites internet des organisations rencontrées, de leurs brochures ou de tout autre type de documentation produite. L'absence de triangulation avec des sources secondaires s'explique cependant par la difficulté (voire l'impossibilité) de trouver des sources secondaires consistantes et en quantité suffisante, tant les pratiques d'engagement des acteurs rencontrés aussi bien que les efforts consentis par les organisations rencontrées pour obtenir la SLO sont extrêmement peu documentés. Cette absence est selon le chercheur révélatrice de deux éléments : (1) l'acceptabilité sociale est encore un processus largement informel, réalisé au cas par cas et très peu systématisé, notamment pour les plus petites

organisations, et (2) la plupart des organisations n'ont pas les ressources et/ou ne semblent pas percevoir d'intérêt à documenter leurs pratiques d'engagement, notamment à des fins promotionnelles, alors qu'elles le font déjà assez largement pour l'empreinte écologique de leurs projets par exemple.

Le fait de se baser uniquement sur des sources primaires pose évidemment un souci de subjectivité des données recueillies, chaque intervenant développant en entrevue non seulement sa perception personnelle de ses activités et de celles de son organisation ; mais également sa propre perception de ses compétiteurs ou d'autres parties prenantes impliquées dans la discussion. Cependant, le titre de cet article insiste bien sur le fait qu'il s'agit de recueillir et d'analyser les perceptions de certains acteurs importants de l'industrie. Ainsi, cette étude n'a pas pour ambition de présenter objectivement la situation de l'acceptabilité sociale dans le développement montréalais, mais bien de retranscrire précisément le spectre des perceptions de certains des acteurs de l'industrie face à leurs pratiques d'engagement, de consultation ainsi que leurs attentes pour les améliorer.

4.1.2 Composition des échantillons

La seconde principale limite de cette recherche concerne la composition de nos échantillons. Comme expliqué dans la partie 3. Méthodologie, nous souhaitons mener des entrevues avec différents types d'acteurs organisationnels privés (excluant d'office les fonctionnaires des conseils municipaux, membres de la société civile, représentants d'association, etc.) impliqués dans la genèse d'importants projets de développement urbain. Nous avons ainsi ciblé plusieurs professions : évidemment des développeurs immobiliers (résidentiel, commercial et de bureaux), des investisseurs immobiliers, des architectes et urbanistes, ainsi que des acteurs impliqués dans la construction d'infrastructures publiques majeures sur le territoire montréalais. Au final, 16 acteurs ont été rencontrés pour des entrevues. Ci-dessous, nous

reproduisons à nouveau le tableau récapitulatif de la répartition des acteurs et organisations rencontrées, déjà exposé dans la partie 3. Méthodologie.

Secteurs d'activités	Nombre d'organisations impliquées
Développement immobilier résidentiel	9
Développement immobilier de bureaux	6
Développement immobilier commercial	4
Investissement immobilier	3
Architecture	3
Urbanisme	2
Construction d'infrastructures de transports	2
Gestion de projet en développement urbain	1
Représentant d'intérêts de l'industrie	1

L'une des premières limites quant à la composition de l'échantillon de répondants concerne le manque d'homogénéité des professions rencontrées. Les développeurs immobiliers représentent ainsi le plus gros contingent, puisque sur 16 acteurs rencontrés, 9 appartiennent à des organisations oeuvrant dans le développement immobilier résidentiel, 6 dans le développement commercial, et 4 dans le développement d'édifice à bureaux (certaines organisations oeuvrant dans plusieurs champs). Si nous visions à obtenir une plus grande homogénéité entre le développement immobilier et l'architecture/urbanisme, il nous a malheureusement été impossible de rencontrer plus d'architectes ou d'urbanistes, soit par manque de disponibilité durant la période de la recherche, soit par absence de réponses lors des différentes sollicitations à participer à la recherche.

Une seconde limite concevable concerne le ciblage d'acteurs engagés sur des projets « d'envergure » ou importants, ces termes pouvant prêter à discussion. Les acteurs ciblés occupent tout d'abord des postes importants dans leurs organisations, puisqu'ils en sont soit le créateur, soit le principal dirigeant, soit l'un de ses vice-

présidents pour les plus grosses organisations ou un associé pour les cabinets d'architectures et d'urbanismes. Les acteurs ciblés sont également impliqués sur des projets importants, dépassant souvent la centaine de millions de dollars d'investissements ou la construction de plusieurs centaines d'appartements, qui plus dans des zones stratégiques du développement actuel de Montréal (Ville-marie, Rosemont) ou de sa revitalisation (Sud-Ouest, Mile-Ex). Il existe ainsi sûrement d'autres acteurs que nous aurions pu ou que nous avons voulu interroger et qui opèrent également dans ces zones ou sur des projets emblématiques, mais nous estimons qu'avec 16 acteurs rencontrés, la couverture des différents enjeux est déjà intéressante pour un mémoire de maîtrise (même si elle pourrait certainement être perfectible).

4.2 Retour sur les résultats importants de cette recherche

Cette partie vise à résumer les principaux résultats de cette recherche, en les replaçant notamment face aux principales questions de recherche au centre de cet article. Cette partie retrace ainsi les principaux résultats et apprentissages: (1) Il existe certaines spécificités intéressantes propres à l'acceptabilité sociale en termes de développement urbain (2) le développement et l'élargissement de la participation citoyenne directe est une piste à privilégier pour favoriser l'acceptabilité sociale en milieu urbain et (3) il existe des liens réels et non négligeables entre licence sociale et licence légale, ces liens étant source d'un certain paradoxe sur le rôle du détenteur de l'autorité légale. Nous présenterons à la fin de chaque sous-partie un tableau récapitulatif des principaux apprentissages générés pour chacune des pistes de recherche identifiées.

4.2.1 Spécificités de l'acceptabilité sociale dans le développement urbain

Dans cette sous-partie, nous présentons les principaux résultats et apprentissages de l'objectif principal de cette recherche : étudier la création d'acceptabilité sociale en milieu urbain. Compte tenu du fait que cette recherche constitue (à la connaissance du chercheur) l'une des premières tentatives académiques de lier l'acceptabilité sociale et le développement urbain dans la littérature de gestion, certains des résultats décrits dans cette partie ne sont corrélables avec aucun résultat identifié dans la littérature scientifique synthétisée dans le premier article de ce mémoire. Nous présentons dans cette partie 5 principaux résultats de notre recherche, en rapport avec (a) l'originalité des motivations à obtenir la SLO pour l'industrie du développement urbain (par rapport au milieu extractif par exemple), (b) l'analyse d'une certaine convergence des enjeux de la SLO en milieu urbain, (c) la complexité du ciblage et de l'engagement des parties prenantes dans un contexte densément peuplé et (d) l'importance la gestion de la rentabilité du projet parallèlement à l'acquisition de la SLO.

a. Les motivations à obtenir la SLO pour l'industrie du développement urbain

Dans le premier de ce mémoire, nous avons proposé une synthèse des enjeux recouvrant l'obtention de la SLO, principalement dans un contexte lié au milieu extractif, à l'exploitation des ressources naturelles et dans des milieux faiblement peuplés. Ces enjeux se répartissaient alors selon trois axes: (1) par rapport à la réalisation du projet, (2) en réponse à un risque financier et (3) pour transformer la perception négative de l'industrie dans son ensemble. Nous avons également établi que ces enjeux étaient principalement dirigés vers la gestion et la médiation de conflits, et orientés selon une dyade industrie-communauté (Raufflet, 2014).

La présente recherche a permis de cerner les motivations à obtenir la SLO dans le contexte du développement urbain, motivations qui se démarquent assez nettement des enjeux identifiés jusqu'à présent dans la littérature sur l'acceptabilité sociale. Le terme de « motivations » est ici préféré à celui « d'enjeux », puisqu'il reflète mieux selon l'auteur de la recherche la diversité des incitations à l'action perçues par les résultats de cette recherche. Nous avons ainsi identifié 5 types de motivations à obtenir la SLO pour les acteurs de l'industrie: (1) une motivation morale, les acteurs désignant la recherche d'acceptabilité sociale comme la redistribution légitime d'une partie des bénéfices du projet à la communauté et à la société civile, (2) une motivation de «conformité», qui vise à satisfaire l'autorité légale, qui reste majoritairement décisionnaire face à la réalisation du projet ou non, (3) une motivation économique, liée à l'acquisition à meilleurs prix des terrains à développer, (4) une motivation « préventive », basée sur la qualité de la relation avec les parties prenantes sociales et environnementales, qui immunise les acteurs contre une rupture de dialogue et un durcissement soudain des exigences de ces parties prenantes, et enfin (5) une motivation d'apprentissage, liée la captation d'une connaissance des enjeux locaux, issue des parties prenantes. La figure ci-dessous résume ces 5 sources de motivations à développer la SLO pour les acteurs et les organisations du développement urbain rencontrés.

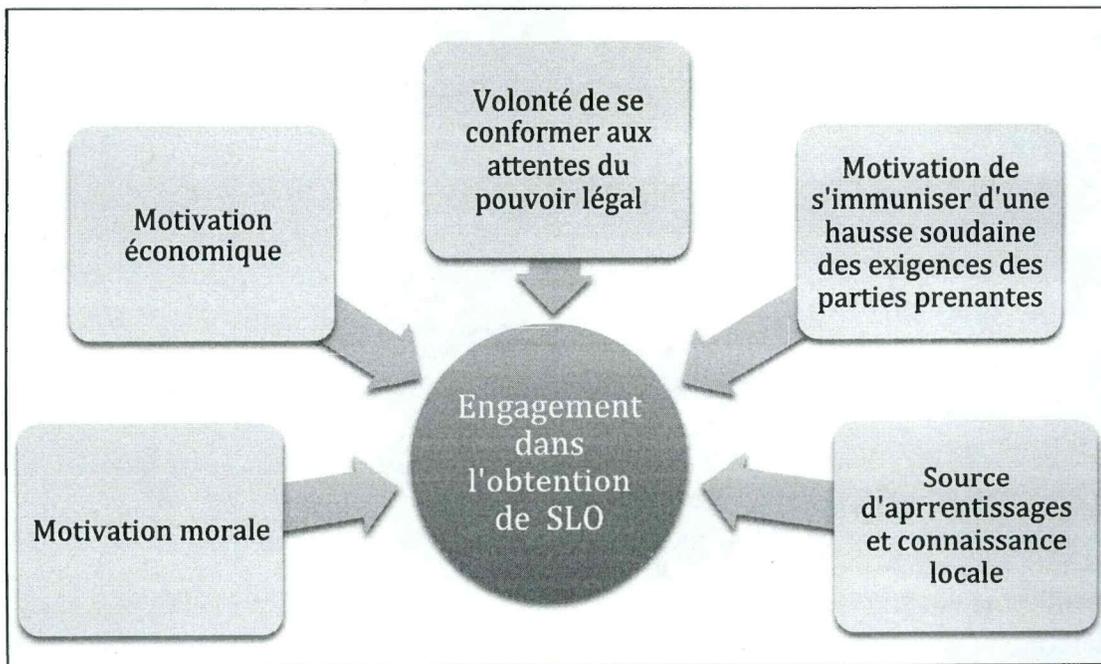


Figure 4.2.1 a Motivations à obtenir la SLO pour les organisations du développement urbain

Nous pouvons ainsi tirer deux conclusions quant aux motivations de la SLO en milieu urbain, et qui démontrent leur originalité

Premièrement, cette recherche suggère qu'en milieu urbain, l'acceptabilité sociale ne semble pas particulièrement motivée ni orientée vers la gestion de conflits vers les parties prenantes, comme on le percevait dans la littérature empirique liée à l'exploitation des ressources naturelles (Raufflet, 2014). Si on exclut la motivation morale, l'acceptabilité sociale en milieu urbain semble bien plus liée à la gestion de la réputation et à la création d'un avantage concurrentiel face aux concurrents, certains répondants se targuant ainsi d'en avoir fait leur spécificité. Dans le contexte urbain, les répondants semblent ainsi beaucoup moins utiliser l'engagement des parties prenantes comme un moyen de « faire accepter un projet », comme cela pourrait être plus le cas dans d'autres secteurs d'activités (Raufflet, 2014).

Deuxièmement, les motivations perçues pour développer la SLO semblent refléter la compétitivité du secteur d'activité étudié. L'industrie du développement urbain est en effet caractérisée par une forte concurrence interne, tant au niveau des développeurs immobiliers, des firmes d'investissements ou des cabinets d'architecture ou d'urbanisme. L'acceptabilité sociale apparaît donc comme un moyen de se démarquer de ses concurrents, de renforcer son implantation sur un territoire grâce à ses bonnes relations avec les parties prenantes locales, mais aussi avoir plus facilement accès à des terrains vacants par la capacité démontrée à fédérer les parties prenantes autour du projet et donc à le développer plus rapidement (et selon des critères de rentabilité espérés). Nous remarquons également que les répondants indiquent que la capacité à engager les parties prenantes et à construire l'acceptabilité sociale finissait par agir comme une barrière à l'entrée pour les entreprises incapables d'assumer financièrement ce processus ou refusant de fournir ces efforts. Pour les entreprises incapables d'assumer ce processus, il s'agit d'entreprises n'ayant pas de ressources internes réellement impliquées dans la rencontre ou l'engagement avec les parties prenantes et/ou qui n'ont pas les moyens de faire appel à une aide externe (pour produire de la documentation, guider la communication ou même réaliser le processus d'engagement en lui-même). Concernant les compétiteurs qui « refusent » d'allouer les ressources nécessaires, il s'agit alors plus d'une question de mentalité. Des répondants ont ainsi expliqué que certains acteurs du secteur (récents ou anciens) avaient beaucoup de mal à valoriser la recherche d'un compromis et préféraient essayer de tout faire pour réussir à développer le projet tel qu'ils l'entendaient initialement. De plus, le phénomène de barrière à l'entrée est encore accentué par la qualité de la relation avec les principales parties prenantes qu'ont su développer certaines organisations : certains répondants expliquent ainsi avoir pu développer des projets résidentiels importants dans l'arrondissement du Sud-Ouest grâce à la qualité de leurs relations avec les acteurs locaux, cette relation étant le fruit de la reconnaissance de plusieurs années de travail en partenariat avec ces parties prenantes et d'une certaine reconnaissance et confiance mutuelles. Compte tenu de la force et de l'ancienneté de ces liens et du contexte social particulièrement vigoureux dans cet arrondissement, il est beaucoup

plus difficile pour un nouvel entrant de développer un projet d'envergure dans cette zone.

L'acceptabilité sociale et l'engagement des parties prenantes revêtent donc selon les répondants essentiellement d'une stratégie de différenciation face à leurs concurrents, d'accès à un marché ou à des opportunités plus étendues et à l'obtention d'avantages économiques, plutôt qu'une stratégie d'évitement des blocages issus de la communauté à proprement parler (comme c'est plutôt le cas dans le milieu minier). Nous ne prétendons que ce dernier point n'est pas pris en compte par les organisations rencontrées, d'autant que nous nous basons sur des perceptions de répondants et non pas sur une analyse objective de leurs pratiques de gestion. Nous estimons cependant que la récurrence et la prépondérance de cette motivation « de différenciation » dans les entrevues sont suffisamment significatives pour être considérée comme une spécificité de l'acceptabilité sociale en développement urbain.

b. Convergence des enjeux de l'acceptabilité sociale selon l'échelle d'action des parties prenantes

Les résultats de notre recherche ont également permis de comprendre que malgré le caractère apparemment unique de chaque projet développé par les acteurs rencontrés, ces derniers percevaient une certaine convergence des enjeux de l'acceptabilité suivant l'échelle d'action « géographique » de chaque partie prenante. Ainsi, les caractéristiques discutées avec les parties prenantes sont principalement techniques (ensoleillement, hauteur, achalandage par exemple) au niveau ultra local, avec également l'apparition de préoccupations du type « *Not In My Backyard* ». En revanche, l'acceptabilité sociale se politise ou se cristallise sur des enjeux plus conceptuels (pertinence et utilité du projet pour la métropole dans son ensemble) dès que l'échelle est plus large, et ce quelque soit le type ou la nature du projet. On peut donc essayer de catégoriser les enjeux de la SLO selon le niveau d'intervention des parties prenantes : ultra-locales, locales, ville-centre, voire provincial ou national pour les infrastructures de transports stratégiques ou pour tout projet concernant le

ministère de la culture et du patrimoine. Le tableau ci-dessous présente certains exemples d'enjeux que cette recherche a permis de souligner, et montre à quel niveau d'action géographique des parties prenantes ils sont généralement associés.

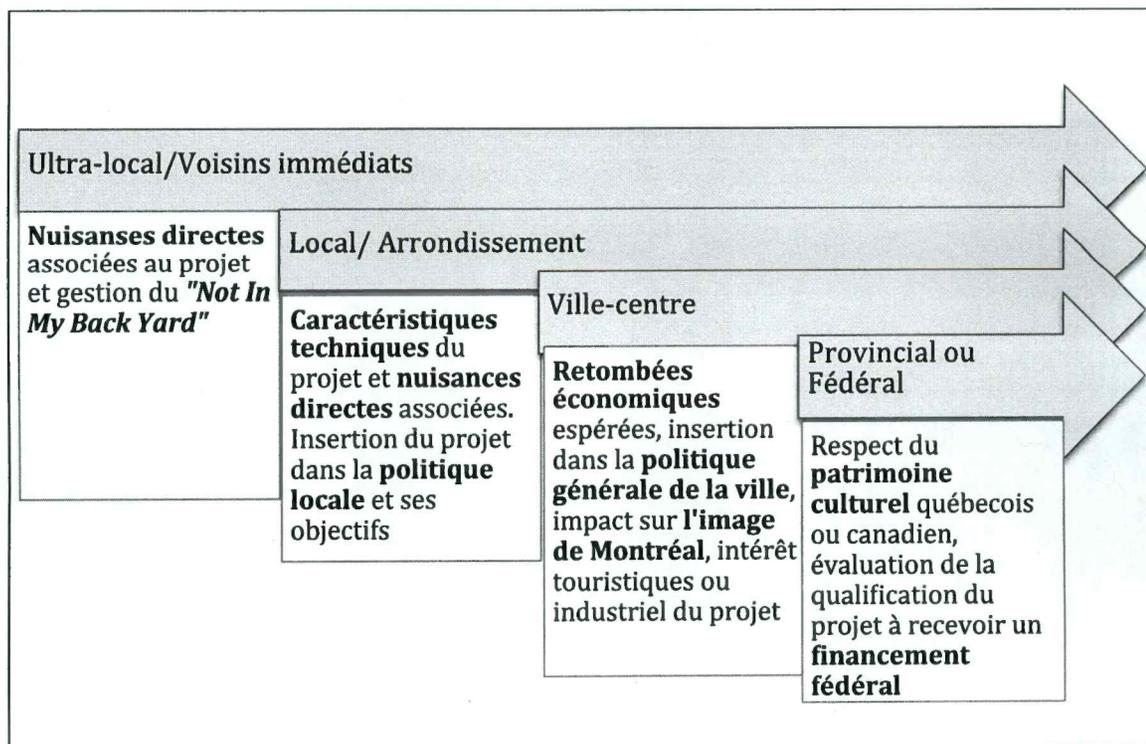


Figure 4.2.1 b Convergence des enjeux de la SLO selon l'échelle d'action des parties prenantes

Cette convergence des enjeux de la SLO selon le niveau d'action des parties prenantes est un résultat particulièrement intéressant de notre recherche puisqu'il ouvre la voie à une nouvelle approche de la SLO. Nous avons ainsi détaillé dans le premier article de ce mémoire les différentes approches, définitions ou typologies de la SLO dans la littérature scientifique. On peut par exemple rappeler celle de Thomson et Boutilier (2011), qui à chaque niveau de la SLO associe un niveau d'engagement et d'appropriation des parties prenantes, impliquant ou non l'approbation et donc la réalisation du projet.

Ce résultat de notre recherche permet donc d'estimer qu'il serait possible de considérer la SLO comme un processus dont les enjeux seront sensiblement les mêmes pour chaque projet, suivant le type de parties prenantes alors incluses dans la négociation. Ainsi, la réalisation d'un projet ne dépendrait pas du niveau total d'engagement atteint (comme considéré par Thomson et Boutilier, 2011), mais de la sécurisation d'un consensus pour les enjeux généralement liés à chaque type de parties prenantes rencontrées. Cette conception présente ainsi une approche beaucoup plus indépendante des différentes « variables » de l'acceptabilité sociale que dans l'approche de Thomson et Boutilier (2011) et se rapproche du modèle des mêmes auteurs de 2012.

c. La complexité du ciblage et de l'engagement des parties prenantes en milieu urbain

Compte tenu du fait que les projets concernés par cette recherche s'insèrent au milieu d'arrondissements comportant plusieurs dizaines ou centaines de milliers de résidents, le ciblage et l'engagement des parties prenantes font clairement partie des enjeux cruciaux du développement de la SLO en milieu urbain. Nous présentons dans cette partie trois résultats particulièrement spécifiques à la SLO en milieu urbain.

Premièrement, le ciblage des parties prenantes à intégrer et rencontrer dans le processus de SLO est considéré par les répondants comme l'une des parties le plus complexes du processus. Les résultats de cette recherche démontrent ainsi qu'il est extrêmement difficile de comprendre et/ou savoir qui rencontrer, notamment lorsque l'organisation n'a encore jamais développé de projets dans un secteur particulier. Pour accéder aux parties prenantes et surtout pour savoir quelles parties prenantes sont particulièrement importantes et doivent être rencontrées, la présence d'un « guide » va souvent s'avérer indispensable, notamment au niveau ultra-local. Ce rôle sera d'ailleurs souvent occupé par les fonctionnaires ou les élus de l'arrondissement où le projet est situé. Les fonctionnaires et élus vont alors aider les acteurs à

comprendre les sensibilités et les attentes spécifiques au quartier, et surtout cibler les parties prenantes à rencontrer – voire même dans quel ordre les rencontrer.

Deuxièmement, cette recherche a permis d'établir que dans le contexte montréalais, l'engagement des parties prenantes en milieu urbain impliquait d'évoluer via trois canaux d'action différents, souvent simultanément. Tout d'abord, au niveau des rencontres informelles, il faut à la fois rencontrer des parties prenantes institutionnelles (associations locales, groupements de commerçants et de citoyens) et des citoyens individuels (qui ne se regroupent pas forcément en association de citoyens). À ces deux canaux d'action, il faut encore ajouter le processus formel, qui prend principalement la forme de consultations publiques, voire de réunions multilatérales. La figure ci-dessous résume ces trois canaux de création de l'acceptabilité sociale.

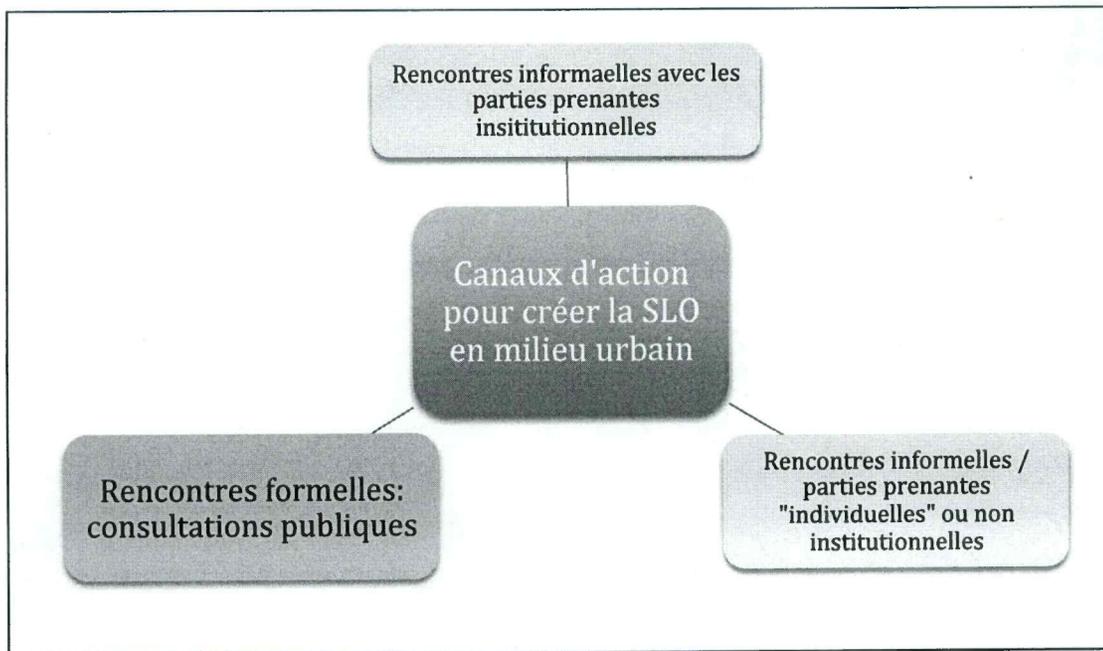


Figure 4.2.1. c Différents canaux d'engagement des parties prenantes

Ces trois canaux d'action différents complexifient ainsi la création de la SLO, puisqu'au-delà du fait qu'ils impliquent parfois des efforts simultanés, ces trois

niveaux d'action sont intimement liés les un avec les autres. Les résultats de la recherche démontrent par exemple qu'un important effort d'engagement des parties prenantes lors de rencontres informelles semble favoriser le bon déroulement des consultations publiques par ailleurs. Enfin, si les consultations publiques sont parfois accusées par les répondants de seulement servir à « ventiler » les opinions des citoyens, elles sont également l'occasion pour le promoteur de démontrer l'effort d'engagement, le soutien des parties prenantes engagées et les consensus qui ont pu être déjà sécurisés via d'autres niveaux d'action. Aucun de ces trois niveaux d'action ne peut donc être négligé par le développeur du projet, et la création de la SLO en milieu urbain repose donc obligatoirement sur ces trois piliers.

d. Gestion de la rentabilité du projet

Nous avons identifié dans la littérature sur la SLO que l'enjeu financier était particulièrement présent, notamment par rapport au blocage d'un projet en cours de sa réalisation (Franks and Davids, 2011 ; Goldman Sachs, 2008). Notre recherche montre que le secteur du développement urbain n'est pas particulièrement inquieté par cette menace de blocage en cours du projet, mais elle fait cependant apparaître un enjeu financier spécifique au développement urbain et qui n'a pas encore été perçu par la littérature (à la connaissance de l'auteur).

En effet, l'une des spécificités du développement urbain par rapport à l'exploitation des ressources naturelles est que le projet concerné par la création de SLO n'est dans la majorité des cas pas exploité ou destiné aux développeurs du projet, mais à un ou plusieurs clients finaux (dans le cas de logements résidentiels par exemple) ou à des entreprises clientes (dans le cas de bureaux ou de commerces). Il faut donc très souvent vendre le projet développé à de nombreux clients, ce qui est différent de la situation des ressources naturelles, où les opérateurs sont plus grands et plus concentrés – et surtout où l'exploitant final est souvent une seule institution publique (par exemple HydroQuebec) ou un ou deux exploitants privés (par exemple

une entreprise minière) , alors que certains projets de développement urbain sont destinés à plusieurs centaines de futurs copropriétaires ou à plusieurs dizaines ou centaines de locataires commerciaux. Notre recherche fait apparaître que la construction et la sécurisation d'un consensus entre les parties prenantes en amont du projet peut donc créer un coût supplémentaire (ou une rentabilité moindre) que les développeurs du projet ne peuvent entièrement assumer, et qu'ils doivent donc impacter en partie sur le prix ou la facture du ou des clients finaux, qui ne seront peut-être pas prêts à payer *in fine*... De plus, si les clients finaux ne pas impliqués par le processus d'engagement des parties prenantes, ils sont cependant particulièrement sensibles aux prix du marché : il ne faut donc pas que les caractéristiques du projet construites avec les parties prenantes impactent trop fortement le prix final du projet, qui deviendra alors non compétitif et invendable. Les résultats de cette recherche semblent donc démontrer donc qu'en milieu urbain, l'acceptabilité sociale est partiellement limitée dans la mesure où le consensus obtenu ne doit pas impliquer un désengagement du client final, et que les développeurs et investisseurs immobiliers disposent d'une ligne très fine entre la qualité de l'engagement et du compromis avec les parties prenantes en amont du projet (c'est à dire qui va leur permettre de *réaliser* le projet) et la gestion de la rentabilité du projet et de la maîtrise de son cout final (c'est à dire ce qui va permettre de *vendre* le projet). Enfin, ce résultat démontre que le cout associé par les répondants à la création de l'acceptabilité sociale ne se situe pas forcément dans les processus opérationnels qui la sous-tendent (ressources internes et externes pour engager les parties prenantes), mais plutôt dans le coût ou la perte de rentabilité que peut représenter le compromis obtenu (c'est-à-dire les caractéristiques finales du projet qui permettraient d'atteindre un consensus avec les prenantes engagées)

Tableau 4.2.1. Principales spécificités de la SLO en développement urbain soulignées par cette recherche

Question de recherche	Apprentissages générés par cette recherche
<p align="center">Peut-on identifier des éléments spécifiques à la création d'acceptabilité sociale dans un contexte de développement urbain ?</p>	<p>Des motivations à développer la SLO spécifiques au développement urbain</p> <p>Contrairement au secteur des ressources naturelles, les motivations ne sont pas directement et principalement orientées vers la prévention et la résolution de conflits, mais plutôt vers l'acquisition d'un avantage concurrentiel (réputationnel, économique ou pour capter une connaissance locale). Les organisations qui investissent le plus dans l'engagement des parties prenantes se sentent protégées (barrière à l'entrée) face à des nouveaux entrants ou des acteurs n'ayant pas construit de relations de confiance avec les parties prenantes.</p> <p>Contrairement à l'industrie minière par exemple, il n'y a pas non plus l'expression d'une volonté de transformer la perception du secteur d'activité dans son ensemble.</p>
	<p>Convergence des enjeux suivant l'échelle d'action des parties prenantes</p> <p>Si tous les projets sont certes différents, les acteurs remarquent une convergence des intérêts discutés avec les parties prenantes, suivant leur échelle d'action géographique. Une approche de la SLO pourrait donc de sécuriser un certain type de consensus pour chaque partie prenante selon son niveau d'action, plutôt que de chercher à intégrer l'ensemble des parties prenantes sur tous les points discutés.</p>
	<p>Complexité du ciblage et de l'engagement des parties prenantes.</p> <p>Le ciblage des parties prenantes impliquées par un projet est décrit comme l'une des étapes les plus difficiles du processus de SLO en contexte urbain. Utiliser la connaissance d'un acteur local particulièrement ancré sur le territoire est souvent indispensable.</p> <p>Engager les parties prenantes en milieu urbain nécessite de travailler avec des acteurs institutionnels et individuels, via différents canaux d'engagement. De plus, tous ces processus se chevauchent ou sont simultanés.</p> <p>La présence de citoyens non rassemblés en organisation peut être particulièrement problématique pour leur engagement, puisque cela favorise les tentatives de marchandage individuel face à des problématiques <i>Not in my backyard</i>.</p>
	<p>Implication des clients finaux du projet dans la concertation en amont</p> <p>Il est impossible d'impliquer le client final dans certains projets de développement, notamment dans le cadre d'importants projets résidentiels. Les consensus atteints en amont de la réalisation d'un projet de développement urbain sont ainsi souvent limités par les prix du marché et par la volonté de payer supposée des acheteurs finaux.</p>

4.2.2 Développement de la participation citoyenne

Pour l'instant, la participation citoyenne lors du processus de SLO reste très largement cantonnée à la tenue de consultations publiques. Cependant, les répondants ont jugé inefficaces (ou du moins perfectibles) ces consultations publiques pour deux raisons principales.

Premièrement, elles sont situées bien trop tard dans le processus de définition du projet, et les rapports de l'Office de consultation Publique de la ville de Montréal ne sont pas coercitifs (la décision finale appartient à la partie prenante décisionnaire). Si on replace les consultations publiques sur l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (1969), on se situerait au niveau de la consultation et du *tokenism*, ce qui est assez éloigné d'un réel niveau de participation citoyenne effective. À ce niveau, les citoyens disposent d'une information complète sur le projet et peuvent exprimer leurs opinions, mais sans pour autant disposer de réelles garanties quant au fait qu'elles seront prises en compte *in fine*.

Deuxièmement, dans le contexte d'une métropole comme Montréal, où certains arrondissements dépassent la centaine de milliers d'habitants, la participation citoyenne est particulièrement concernée par les soucis de diffusion, notamment pour les projets les plus importants. Il faut alors trouver un moyen d'impliquer un nombre représentatif de la population, ou alors il y a un risque que seulement une partie de la population se retrouve réellement engagée et consultée (Ostrom, 1990). Ceci se cristallise notamment au niveau de la diversité des citoyens présents dans les consultations publiques. Certains répondants expliquent en « off » lors des entrevues qu'il s'agissait souvent des mêmes personnes qui étaient présentes lors des consultations publiques, le « *citoyen lambda, cette personne-là, n'a pas le gout d'aller en consultation publique à 9h le soir et de déposer les mémoires* ». Enfin, les

consultations publiques n'évitent pas la surreprésentation des voisins immédiats ou des plus farouches opposants du projet.

Pour lutter contre ces deux écueils, les résultats de notre recherche prouvent qu'une partie importante des acteurs de l'industrie appelle à l'utilisation de « *Web-Based Techniques, Computer Approaches, and Social Media participation* », pour reprendre la typologie de la participation citoyenne élaborée par Shipley et Utz (2012). Ce résultat est particulièrement intéressant puisqu'il démontre l'intérêt d'une partie de l'industrie pour un recours plus large et systématique à la participation citoyenne directe (ce qui aurait pu sembler étonnant), afin d'améliorer l'acceptabilité sociale de leurs projets ; tout en validant l'utilisation d'outils de consultations en ligne pour rejoindre un plus grand nombre de citoyens, et leur donner un pouvoir plus important que lors d'une consultation publique classique.

Tableau 4.2.2 Principaux résultats sur la participation citoyenne

Question de recherche	Apprentissages générés par cette recherche
La participation citoyenne directe et à plus large échelle pourrait-elle favoriser le développement de la SLO en contexte urbain?	<p><u>Des consultations publiques à l'efficacité contestée</u></p> <p>Les consultations publiques sont jugées inefficaces par les répondants pour impliquer une part représentative des citoyens dans la concertation en amont de projets urbains importants. De plus, les répondants jugent que les consultations sont placées beaucoup trop tard dans le processus de création du projet.</p> <p>De plus, d'après les répondants, les consultations publiques ne sont pas adaptées à des projets impactant plusieurs dizaines de milliers de personnes, ce qui pose un problème de représentativité et de diffusion au sein du bassin de population touchée.</p>
	<p><u>Développement de la participation citoyenne directe</u></p> <p>Une participation citoyenne directe plus massive et plus inclusive serait selon certains répondants l'une des meilleures solutions pour développer et démocratiser la SLO, qui reste aujourd'hui largement négociée entre parties prenantes institutionnelles ou associatives.</p>
	<p><u>Recours aux technologies Internet</u></p> <p>Le développement d'outil de consultation en ligne est privilégié par les répondants pour développer la participation citoyenne directe. Elle permettrait de sonder, consulter ou faire participer un nombre beaucoup plus grand de citoyens, qui deviendraient alors de réelles parties</p>

	prenantes.
	<p>Des modalités encore à déterminer</p> <p>Les modalités d'un tel outil restent encore à définir, et notamment celles qui concernent le financement d'un tel outil, mais aussi comment et quels citoyens pourraient s'exprimer ou l'utiliser, ou encore comme concilier cette participation avec la licence légale.</p>

4.2.3 Liens et tensions entre licence légale et licence sociale

Dans le premier article de ce mémoire, nous avons identifié comme limite de la littérature sur la SLO le fait que si licence sociale peut être est considérée comme un dépassement de la licence légale (Joyce et Thomson, 2000), aucune étude empirique à la connaissance du chercheur ne détaillait réellement de possibles « points de contact » entre licence sociale et légale lors de leur obtention respective.

Les résultats de cette recherche permettent cependant d'apporter quelques éclaircissements quant à la relation entre ces deux licences et les acteurs qui interagissent lors de leur obtention, dans le contexte du développement urbain. Nous présentons dans cette partie 3 points qui soulignent le lien très étroit qui lie en réalité la licence sociale à la licence légale.

Premièrement, nous avons vu que les institutions décisionnaires pour la licence légale (les élus et les fonctionnaires de l'arrondissement ou de la ville-centre) sont presque systématiquement consultées et utilisées par les répondants pour comprendre quelles parties prenantes rencontrer, et quels sont les enjeux locaux sensibles ou particulièrement spécifiques (notamment l'orientation des promoteurs pour savoir à quelles parties prenantes s'adresser en priorité). La principale autorité décisionnaire pour la licence légale est donc le premier maillon menant à l'acquisition de la licence sociale.

Deuxièmement, nous avons vu que l'Office de consultation publique de Montréal remettait des recommandations au pouvoir décisionnaire (aux élus de l'arrondissement ou du conseil municipal de la ville-centre, suivant les cas) à la suite des consultations publiques. Si ces recommandations n'ont pas de pouvoir coercitif, elles ont cependant une influence sur le type d'approbations légales qui seront accordées au développeur du projet, notamment en termes de densité de construction ou du type d'usage qui sera choisi (résidentiel ou mixte par exemple). L'obtention ou non de la licence sociale peut donc influencer sur le type de licence légale qui sera accordée au projet.

Troisièmement, certains répondants ont expliqué que leurs efforts pour engager les parties prenantes et leurs initiatives pour obtenir la SLO leur permettaient d'obtenir (beaucoup plus facilement) des contrats de développement auprès d'institutions publiques ou d'acteurs particulièrement soucieux de concertation entre les parties prenantes. Dans ce cas la licence sociale devient une condition sine qua non pour obtenir la licence légale.

Enfin, nous avons observé à maintes reprises que les démarches d'acceptabilité sociale visaient également dans certains cas à « satisfaire » l'autorité légale, en montrant les efforts déployés pour créer un consensus autour du projet, l'objectif final étant très possiblement d'obtenir beaucoup plus rapidement et plus facilement les approbations légales pour réaliser le projet. Étant donné que nos résultats se basent sur les perceptions et déclarations des acteurs, il est possible que ce point ait été « sous-développé » par les répondants, ce qui renforcerait encore les liens entre licence légale et licence sociale, et surtout l'influence de la licence sociale sur l'obtention de la licence légale dans le cadre du développement urbain.

Les résultats de cette recherche démontrent donc que licence sociale et licence légale ne sont pas deux processus strictement parallèles et que leur obtention respective ne se fait pas sans aucune interférence entre elles. Les fonctionnaires et élus municipaux sont ainsi les acteurs qui se retrouvent les plus impliqués sur les

deux tableaux, ce qui crée une certaine ambiguïté dans leur position, ambiguïté qu'ont dénoncée certains répondants. Les résultats de cette recherche montrent que les répondants attendraient que le dépositaire du pouvoir légal se situe comme une partie prenante « classique » dans le processus d'acceptabilité sociale, au même titre de n'importe quel acteur impacté dans le processus de la SLO. L'un des cas les plus éloquentes concerne les consultations publiques de la ville de Montréal, où l'autorité légale n'est présente qu'au simple titre d'observateur, et non comme un acteur à part entière. Si sa présence à ces consultations en tant qu'observateur est encore une preuve de l'influence que peut avoir le processus de licence sociale sur celui de la licence légale, la passivité des représentants de la Ville pose la question du rôle que doit occuper l'autorité légale dans le processus de SLO pour favoriser son efficacité.

Tableau 4.2.3 Principaux résultats sur les liens entre licence légale et sociale

Question de recherche	Apprentissages générés
<p>Peut-on mettre en évidence des liens entre licence légale et licence sociale lors de leur obtention respective ?</p>	<p>L'obtention de la licence sociale favorise l'obtention de la licence légale Certains acteurs investissent des ressources importantes dans l'obtention de la licence sociale parce que ces efforts et la réputation alors acquise leur permettent d'obtenir plus facilement les approbations légales qu'ils désirent par la suite. Une gestion proactive des consultations publiques et la démonstration d'un consensus déjà établi avec les parties prenantes permettent souvent de favoriser l'obtention de la licence légale (ou d'une licence légale moins contraignante sur les caractéristiques finales du projet)</p> <p>Extrême sensibilité de certains acteurs pour la licence sociale Des acteurs particulièrement soucieux de la gestion des projets qui peuvent être faits en leur nom (institutions publiques, associations, organismes à but non lucratif) peuvent refuser de traiter avec des développeurs refusant d'investir dans la licence sociale. Dans ce cas, la licence légale est alors inaccessible pour les organisations refusant d'investir dans la licence sociale.</p>

	<p><u>Ambigüité et tensions créées par le pouvoir légal (arrondissement et/ou ville centre)</u></p> <p>Le pouvoir légal (dans notre contexte l'arrondissement ou la ville centre) local sert de guide aux développeurs du projet pour les aider à construire la SLO, mais demeure absent dans la suite du processus (pas une partie prenante réelle).</p> <p>L'autorité légale assiste aux Consultations Publiques en tant que simple observateur, alors pourtant qu'elle dispose <i>in fine</i> du pouvoir d'appliquer ou non les recommandations de l'Office de consultation.</p> <p>Certains acteurs locaux peuvent pousser les développeurs à se contenter de la licence légale (vu qu'il sont les principaux détenteurs du pouvoir d'approbation) sans se soucier de SLO, afin de faciliter ou accélérer le développement d'un projet</p>
--	---

4.3 Implications de cette recherche

Plusieurs implications, à la fois théoriques et pratiques, découlent de notre analyse et des résultats de cette recherche empirique. Certaines de ces implications visent les chercheurs et le monde académique, tandis que d'autres visent plutôt les entreprises et plus généralement les acteurs engagés dans la création d'acceptabilité sociale (en milieu urbain ou non).

4.3.1 Implications pour les chercheurs

Premièrement, cette recherche constitue à la connaissance du chercheur l'une des premières études empiriques (et c'était l'un des principaux objectifs de cette recherche) à lier l'acceptabilité sociale et le développement urbain dans la littérature de gestion. Au-delà du choix d'effectuer cette recherche dans un contexte de développement urbain, c'est également une recherche empirique sur la SLO située dans un contexte totalement différent de celui de l'exploitation des ressources

naturelles ou du milieu extractif. Cette étude contribue donc à « étendre » la le concept d'acceptabilité sociale en l'étudiant dans un contexte différent de son bassin d'origine, et les résultats obtenus démontrent la polyvalence de la SLO et la pertinence de la considérer dans d'autres secteurs d'activités.

Deuxièmement, cette recherche permet de capter la perception d'un secteur, en l'occurrence celle du développement urbain, ainsi que ses attentes et les enjeux auxquels elle fait face. La plupart des études au sujet de la SLO se focalisent sur les rapports entre l'industrie et la communauté. Celle-ci, en se focalisant uniquement sur l'industrie, permet de mieux cerner les liens que ces acteurs entretiennent avec l'ensemble des parties prenantes, et notamment l'autorité légale, les acteurs sociaux, ainsi que leurs interactions.

Troisièmement, cette recherche permet d'obtenir des résultats assez rares dans la littérature sur la SLO sur la manière dont licence légale et licence sociale sont concrètement liées lors de l'obtention de la SLO. Dans la littérature sur la SLO, la licence légale n'est souvent mentionnée que pour indiquer que la SLO propose un « dépassement de la licence légale ». Cette étude permet d'avoir une meilleure compréhension des enjeux de la licence sociale et des liens avec la licence légale. Cette recherche permet également de mettre en lumière le rôle ambigu de parties prenantes impliquées à la fois dans la SLO et la licence légale, comme l'arrondissement et la ville-centre dans notre contexte d'étude.

Enfin, cette étude attire l'attention de la recherche sur la pertinence de considérer la participation citoyenne directe comme une piste de recherche importante pour développer et faire progresser l'acceptabilité sociale. Cette recherche démontre ainsi que des acteurs de l'industrie sont intéressés à entendre plus directement la voix des citoyens impliqués par les projets qu'ils développent, et aimeraient comprendre comment mettre en place de tels outils.

4.3.2 Implications pour les praticiens

Premièrement, cette recherche présente des résultats intéressants pour les représentants d'associations ou membres de la société civile. Les résultats de cette étude, centrée sur les perceptions de l'industrie, peuvent avoir pour certaines parties prenantes une portée pédagogique, dans la mesure où elle permet de situer certaines contraintes ou difficultés rencontrées par les acteurs de l'industrie. On peut par exemple citer le fait que la redistribution sociale est limitée par les prix du marché, qu'il est particulièrement difficile de cibler les parties prenantes à rencontrer en milieu urbain et surtout que les acteurs de l'industrie sont *a priori* particulièrement intéressés de rencontrer les parties prenantes locales en amont des projets. Les acteurs de l'industrie semblent également appeler les autres parties prenantes, notamment sociales, à considérer les enjeux économiques et environnementaux avec la même ambition, afin de respecter la tridimensionnalité de la SLO- alors que l'aspect social reste dominant, notamment dans les quartiers les plus populaires.

Deuxièmement, cette recherche comporte des résultats importants pour les fonctionnaires et élus de la ville de Montréal et de ses arrondissements, mais plus largement pour les membres de conseils municipaux qui souhaitent encourager des pratiques d'engagement des parties prenantes et développer des projets urbains réunissant des conditions d'acceptabilité sociale. Cette recherche présente ainsi certains enjeux intéressants, comme le rôle ambigu que peut occuper le pouvoir légal dans le processus d'acceptabilité sociale, et qui a déjà été largement développé plus haut. Cette recherche pose également la question du financement des projets de développement urbains, notamment après l'obtention d'un certain consensus entre les parties prenantes. Cette recherche a ainsi montré qu'une partie des répondants considèrent que les pouvoirs publics pourraient financièrement aider les organisations qui acceptent d'abandonner une partie de leurs bénéfices pour construire un consensus entre les parties prenantes, via des incitatifs à développer des projets socialement, économiquement et/ou écologiquement avancés.

Enfin, cette recherche comporte évidemment des implications importantes pour les acteurs privés engagés dans des projets de développement urbain : développeurs immobiliers, architectes, urbanistes et concepteurs/constructeurs d'infrastructures. Au-delà de l'analyse de leurs perceptions, cette recherche a ainsi permis d'établir et/ou de prouver la validité de certaines leçons, dont certaines pourraient également être utiles pour tous les praticiens engagés dans l'engagement des parties prenantes et la création d'acceptabilité sociale, quel que soit le secteur d'activités concerné.

Nous présentons ci-dessous 8 leçons tirées des résultats de notre recherche. Pour chaque leçon, nous développons également une courte justification, soit un résumé des résultats développés dans la section correspondante de cet article, afin de comprendre en quoi ou comment chacun est important pour les praticiens.

Tableau 4.3.2. Principales implications de cette recherche pour les praticiens

Leçons pour les praticiens	Justification
<p>Il est important pour les acteurs et les organisations concernés de démontrer leurs efforts et d'être reconnus pour leur sensibilité en matière de SLO et d'engagement des parties prenantes.</p>	<p>Être reconnu comme un acteur investissant des ressources nécessaires ou importantes dans l'engagement des parties prenantes et cherchant à créer un consensus d'acceptabilité sociale favorise l'engagement des parties prenantes décisionnaires (possédant le pouvoir ou la licence légale) et permet d'obtenir un avantage décisif face à ses concurrents vis-à-vis d'institutions publiques ou d'organismes à but non lucratif (qui sont particulièrement soucieux de la SLO).</p> <p>Le prix des terrains est dépendant de ce qui sera permis d'y construire dessus, tandis que la durée pour obtenir les approbations de développement se compte en années, ce qui représente souvent des pertes sèches pour l'entreprise qui les possède. Être capable d'engager les parties prenantes permet souvent de raccourcir énormément ces délais, de faciliter l'obtention des approbations légales pour faciliter l'acquisition de terrains et à un meilleur prix, grâce à la plus grande probabilité d'obtenir les licences sociales et légales dans un délai rapide, pour y développer un projet financièrement intéressant.</p>
<p>Il est important de construire de solides</p>	<p>L'acceptabilité sociale est un processus continu et fluctuant, dont le consensus n'est jamais définitivement sécurisé. La</p>

<p>relations avec les parties prenantes, notamment les associations locales sociales et environnementales.</p>	<p>qualité des relations avec les parties prenantes permet aux acteurs de s'immuniser (en partie) contre une hausse soudaine des attentes pour une zone ou un projet donné (notamment dans le cas de revitalisation ou de développement de quartier entier, où les perspectives de profits de l'industrie peuvent pousser les parties prenantes sociales à beaucoup augmenter leurs exigences).</p>
<p>Créer un dialogue avec les parties prenantes ultra-locales, même s'il s'agit de citoyens individuels, est une source d'apprentissage à ne pas négliger</p>	<p>Les parties prenantes ultra-locales (incluant les voisins) disposent d'une connaissance (notamment technique) extrêmement précieuse. Ces informations permettent de mieux adapter le projet au contexte local. Il est donc important d'entrer en contact avec ces acteurs pour capter cette connaissance, tout en le faisant assez tôt pour pouvoir encore transformer le projet.</p>
<p>Même si chaque projet est unique, la construction de la SLO présente des enjeux semblables suivant le niveau d'action des parties prenantes engagées dans la concertation</p>	<p>La concertation comporte souvent les mêmes types d'enjeux suivant l'échelle de discussion avec les parties prenantes. Ainsi, les caractéristiques discutées avec les parties prenantes sont principalement techniques (ensoleillement, hauteur, achalandage) et «<i>Not In My Back Yard</i>» au niveau ultra local. En revanche, l'acceptabilité sociale se politise ou se cristallise sur des enjeux plus conceptuels (pertinence et utilité du projet pour la métropole dans son ensemble) dès que l'échelle est plus large, et ce quelque soit le type ou la nature du projet.</p>
<p>Il est souvent nécessaire de s'appuyer sur une partie prenante très ancrée dans le contexte local.</p>	<p>Dépendamment de l'implantation locale de l'organisation, de sa connaissance du milieu, de ses acteurs et surtout des enjeux et sensibilités locales, l'utilisation d'un « guide » du milieu local sera nécessaire. Cette partie prenante permet avant tout de faciliter le ciblage des parties prenantes, et notamment de savoir lesquelles doivent être rencontrées en premier, quels seront les principaux points discutés par chaque partie prenante...</p>
<p>Le détenteur de la licence légale n'est pas une partie prenante comme les autres, même dans le processus de SLO.</p>	<p>Même dans le cas de la SLO, il est extrêmement important de comprendre si une réelle volonté politique soutient le projet ou non. S'il est vrai qu'un engagement des parties prenantes important et une SLO peuvent favoriser la décision légale en faveur de la réalisation du projet, il est cependant difficile d'engager un processus de licence sociale sans connaître préalablement la position des élus et/ou fonctionnaires quant à la faisabilité du projet.</p> <p>Il faut également être particulièrement vigilant aux cycles d'alternance politique et aux élections, qui peuvent remettre en cause tout consensus adopté entre les parties prenantes.</p>

<p>Les consultations publiques nécessitent une préparation et une participation actives des développeurs du projet</p>	<p>Il est particulièrement important d'être présent en personne pour le développeur du projet, et de ne pas laisser la place à une firme de relations publiques – ce qui transmettrait un message négatif aux autres parties prenantes dans la création de SLO.</p> <p>Il est important également d'inciter les parties prenantes déjà engagées favorablement dans le projet à s'y présenter afin de démontrer leur intérêt pour le projet, éviter une perception trop négative pour le pouvoir légal, mais aussi démontrer l'effort d'engagement qui a déjà été réalisé par les développeurs du projet.</p>
<p>Il faut provisionner le processus d'acceptabilité sociale dans la même mesure que n'importe quelle composante du projet.</p>	<p>Le temps nécessaire à l'engagement des parties prenantes tant au niveau des rencontres informelles que formelles, mais aussi les moyens humains et financiers nécessaires, ainsi que le recours à de l'aide externe (documentation, expertise légale, etc..) doivent être provisionnés dans la même mesure que d'autres composantes du projet, comme l'obtention de la licence légale, la gestion des matériaux de construction, etc.</p>

4.4 Pistes de recherches futures

À la suite de notre recherche, nous pensons que certaines pistes de recherches pourraient être intéressantes ou nécessaires à développer. Ces pistes de recherches concernent principalement les deux champs de recherche qui ont servi de trame à notre recherche et qui sont étudiées dans le premier article : l'acceptabilité sociale et la participation citoyenne. Nous présentons ainsi deux pistes de recherches principales, chacune en rapport avec l'un de ces champs de la littérature.

Piste 1 : Centrer d'autres recherches empiriques du même type sur d'autres parties prenantes

Les résultats de cette recherche ont fait notamment apparaître le lien très étroit qu'entretenaient les acteurs de l'industrie avec certains autres acteurs lorsqu'ils cherchent à construire l'acceptabilité sociale de leur projet. Cette étude a également

souligné le rôle ambigu que pouvait revêtir la puissance légale dans le processus de SLO, et il serait donc particulièrement intéressant qu'une étude de cas étudie en détail les relations, perceptions et le comportement des fonctionnaires et élus dans le processus d'acceptabilité sociale – dans le cadre d'un projet de développement urbain d'envergure précis. Cette étude de cas permettrait encore de renforcer l'analyse des liens pouvant exister entre licence sociale et licence légale, et surtout de comprendre comment la perception des efforts déployés pour la SLO par les développeurs du projet peut influencer sur la volonté politique légale de réaliser le projet et d'en favoriser le développement (via l'attribution des approbations légales).

Une seconde sous-piste de recherche intéressante serait de capter la perception d'acteurs d'organisations sociales face à la manière dont l'industrie cherche à engager ces parties prenantes. Un focus sur les parties prenantes sociales serait particulièrement intéressant dans la mesure où la présente recherche a permis d'identifier que c'était précisément vis-à-vis de ce type de parties prenantes que le contact était le plus souvent et/ou le plus facilement rompu dans le processus de SLO, notamment à propos de la question des logements sociaux. Une recherche centrée sur ces parties prenantes permettrait également de comprendre la perception de ces acteurs à propos de la régulation et normalisation de la SLO, dont le but est d'inclure obligatoirement certaines revendications de ces parties prenantes.

Piste 2 : Détailler les moyens et les exemples de développement de participation citoyenne directe, notamment à travers des outils liés à Internet

Cette recherche a révélé que les répondants interrogés considéraient la participation citoyenne directe comme l'une des pistes les plus prometteuses pour développer l'acceptabilité sociale en milieu urbain ou densément peuplé, dans le but de capter la perception et l'accord d'un plus grand nombre de citoyens face à un projet donné. Malheureusement, cette étude n'a pas permis d'établir les modalités que devrait prendre cette nouvelle offre d'engagement, tant en termes d'échelles ou du

type de parties prenantes qui devraient être impliquées dans sa mise en place, de l'origine du financement ou du type d'engagement qu'il devrait permettre (consultation, participation, ou co-création?). Il serait donc particulièrement intéressant d'étudier des exemples précis où ce genre d'engagements a été réalisé, et de mesurer son impact sur la perception des acteurs et la construction de l'acceptabilité sociale.

Conclusion

Le présent article tente de contribuer au développement du concept d'acceptabilité sociale, en produisant une étude qui explore un secteur d'activités encore jamais investi par le monde académique en rapport avec la gestion: le développement urbain. Il contribue également à préciser les connaissances des pratiques d'engagement de professionnels investis ou spécialisés dans l'engagement des parties prenantes, grâce à son focus exclusif sur des acteurs de l'industrie. Notre recherche a également permis d'analyser verticalement la perception et la gestion de l'acceptabilité sociale par une industrie, en l'occurrence celle de la revitalisation ou du développement urbain, en s'intéressant à différents corps de métiers ou professions liées à la gestion de projets urbains (développement immobilier, architecture, urbanisme, investissement immobilier). En ce sens, il a permis de prouver que l'acceptabilité sociale n'était pas du ressort d'une seule catégorie d'acteurs liée aux projets urbains.

Les résultats de notre recherche pourront également servir à être comparés avec ceux d'autres industries, notamment pour tout ce qui concerne l'approche conceptuelle de l'acceptabilité sociale, les motivations, les pratiques d'engagement ou les processus organisationnels sous-tendant la création de SLO. Les résultats de notre recherche ont également permis d'aborder des éléments rarement étudiés de l'acceptabilité sociale, comme la similarité des enjeux négociés avec les parties prenantes suivant leur niveau d'action ou la réalité des liens entre obtention de la licence légale et licence sociale, qui mériterait d'être étudiée plus en détail à l'avenir.

Certains de nos résultats ont également permis de souligner des pistes de recherche futures intéressantes, en rapport avec d'autres parties prenantes et surtout avec le développement de la participation citoyenne directe. Cette dernière piste de recherche apparaît véritablement comme une solution extrêmement intéressante pour concilier les enjeux de la SLO et ceux des zones urbaines ou très densément peuplées.

En conclusion, cette recherche empirique sur des acteurs du développement urbain impliqués dans la création d'acceptabilité sociale ouvre principalement la porte à deux autres types d'études empiriques : celles qui continueront à développer la SLO dans d'autres secteurs d'activités, et celles qui analyseront encore plus précisément comment la participation citoyenne peut faire progresser l'acceptabilité sociale des projets urbains.

ANNEXES :

Annexe 1 : Mail d'invitation transmis aux acteurs ciblés

Cher M. XXXX,

Je suis étudiant en MSc Stratégie des organisations à HEC Montréal et je suis passionné par le développement urbain. Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse à la recherche d'acceptabilité sociale pour les projets immobiliers d'envergure. Je cherche à démontrer comment cette dernière peut favoriser une meilleure intégration des projets de construction, tout en permettant de sécuriser l'investissement consenti et également de lutter contre une certaine forme d'immobilisme.

Mon objectif est ainsi de comprendre comment cette notion d'acceptabilité sociale est intégrée par les principaux promoteurs montréalais, mais aussi quelles sont les limites que vous percevez et les améliorations que vous espérez. À ce titre, votre organisation fait clairement partie des acteurs incontournables du secteur; et par votre position et votre expérience, m'entretenir avec vous constituerait un apport décisif dans la réalisation de mon travail.

Dans cette optique, accepteriez-vous de me rencontrer brièvement (environ 45 minutes), au moment de votre choix, pour que nous puissions discuter de ces enjeux?

Je vous remercie d'avance de votre précieuse aide et de votre disponibilité,

Sincères Salutations,

Laurent Libano

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des répondants ayant participé à la recherche

Répondant	Fonction et secteur d'activités
Répondant 1	Gestion de projet - construction d'infrastructures publiques
Répondant 2	Consultant - architecture et urbanisme
Répondant 3	Représentant d'intérêts - développement et investissement immobilier
Répondant 4	P-DG - société de développement
Répondant 5	P-DG - développement immobilier résidentiel
Répondant 6	Directrice communications et marketing - Investissement immobilier résidentiel, commercial et de bureaux
Répondant 7	P-DG - Développement immobilier résidentiel et construction d'infrastructures
Répondant 8	Vice-Président Affaires Publiques - Développement et Investissement Immobilier de bureaux et commercial
Répondant 9	Président - Développement immobilier résidentiel et de bureaux
Répondant 10	Consultant interne aux affaires publiques- Développement immobilier résidentiel et commercial
Répondant 11	Associé - Cabinet d'architecture et d'urbanisme
Répondant 12	Associé, Vice-président Affaires Corporatives et Développement - Développement et investissement immobilier résidentiel, bureaux et commercial
Répondant 13	Président - Développement résidentiel
Répondant 14	Senior Vice-President - Développement résidentiel et de bureaux
Répondant 15	Associé - Cabinet d'architecture
Répondant 16	Vice-président directeur, Marketing, stratégie et relations extérieures - Construction d'infrastructures

Annexe 3 : Guide d'entrevues pour les entrevues semi-dirigées

Guide d'entrevues

Durée des entrevues : *environ 45 minutes*

Préambule

Lors des prise de rendez-vous, il sera demandé à chaque répondant de réfléchir à un exemple en vue de l'entrevue : un projet de développement Montréalais s'étant démarqué comme étant une réussite en termes d'acceptabilité sociale, ou, au contraire, un autre projet ayant échoué, soit par manque d'acceptabilité sociale soit « malgré » son acceptabilité sociale.

Le but de l'entrevue est d'abord de se situer au niveau organisationnel et structurel, puis d'utiliser l'exemple préparé pour faire ressortir des dimensions importantes qui aideront l'interviewé à définir l'acceptabilité sociale. Enfin, la dernière partie de l'entrevue se concentrera sur les limites actuelles de l'acceptabilité sociale et les améliorations espérées dans le futur.

Introduction (2mn)

Présentation du projet

Règles à suivre durant l'entrevue (conversation ouverte, anonymat et confidentialité)

Première partie: Acceptabilité sociale et organisation (compétences, structure, ressources) (20mn)

On parle beaucoup d'acceptabilité sociale ces dernières années, certains projets sont désormais annulés ou n'obtiennent jamais d'aval pour leur réalisation par manque d'acceptabilité sociale...

- Comment vous ou votre organisation se sont adaptés à ce phénomène? Quelles transformations a-t-il apporté en termes de gestion de projet?

Quel service, département ou poste sont liés au sein de votre organisation à l'acceptabilité sociale de vos projets?

- Comment qualifieriez-vous et quantifieriez-vous les ressources mises en place dans ces processus?

Avez-vous développé des outils particuliers pour assurer ce processus (Communication, concertation, participation de la population)?

Quelles compétences particulières nécessite-t-il?

- Est-ce que le processus décrit change en fonction du contexte ou du projet en question ? Existe-t-il un contexte spécifique à Montréal?

- En quoi l'acceptabilité sociale peut être une source d'apprentissage pour votre organisation? Dans quel sens se déplacent ces apprentissages?

- Quel genre de tensions la recherche d'acceptabilité sociale en amont des projets pourrait-elle faire naître au sein de votre organisation?

Comment ces pratiques sont acceptées au sein de l'organisation? De la direction?

Votre organisation est spécialisée dans le développement urbain. Comme accepte-t-elle de voir certains de ses projets ou leurs externalités critiqués ou contestés par des parties prenantes a priori moins « qualifiées » que votre organisation?

- Parler du projet défini en amont de la réunion (réussite ou échec), essayer de faire émerger des dimensions importantes selon l'interviewé pour aider à la tentative de définition de l'acceptabilité sociale qui suit...

Seconde partie : Définir l'Acceptabilité sociale (10 min)

- Comment pourrait-on ainsi définir l'acceptabilité sociale selon vous?

Sonder en profondeur les tenants et aboutissants des choix du répondant :
pourquoi cette définition ? Pourquoi avoir utilisé ces termes ?

- À quel moment le concept "d'acceptabilité sociale" est apparu dans votre carrière ? Dans quel contexte ?

Avez-vous constaté une évolution dans le sens que pouvait prendre ce concept?
Est-ce que l'acceptabilité sociale est venue remplacer un concept déjà existant ?
Si oui, lequel ?

- Demander au répondant de terminer les phrases suivantes :

L'acceptabilité sociale est apparue parce que...
L'acceptabilité sociale c'est tout sauf ...
L'acceptabilité sociale est un moyen de...

Troisième partie : L'acceptabilité sociale, limites actuelles et améliorations futures
(15 min)

- Quelle est la pire menace pour votre organisation: l'impossibilité de réaliser un projet, son blocage en cours de réalisation, ou alors sa contestation ou son désaveu une fois la réalisation terminée?

La recherche d'acceptabilité sociale, de la manière dont votre organisation la gère, devrait-elle normalement empêcher toute forme de contestation? Si non, d'où pourraient provenir ces contestations?

- L'acceptabilité sociale implique une relation avec les parties prenantes concernées par un projet. Dans ces relations, quel élément vous paraît le plus important : la crédibilité, la légitimité, ou la confiance?

Est-il facile pour vous de déterminer quelles parties prenantes sont concernées par vos projets?

Dans le contexte montréalais, existe-t-il une crispation particulière entre votre

organisation et certains types de parties prenantes? Est-ce récurrent?

- La recherche d'acceptabilité sociale devrait-elle devenir un processus plus normé, régulé ou encadré?

Qui (ou quel type de parties prenantes), à Montréal, aurait la responsabilité (ou la possibilité) de faire progresser ou d'améliorer l'acceptabilité sociale des projets de développement urbain?

- À court et moyen termes, de quoi auriez-vous besoin (vous ou votre organisation) pour améliorer l'acceptabilité sociale de vos projets?

Questions « subsidiaires » s'il reste du temps :

- Compte tenu du contexte actuel à Montréal et au Québec, comment voyez-vous l'acceptabilité sociale évoluer d'ici à 10 ans?

- Dans un monde idéal, à quoi ressembleraient les processus mis en place pour créer de l'acceptabilité sociale?

- L'acceptabilité sociale ne peut-elle pas créer une contradiction entre l'intérêt général et l'intérêt (privé) de votre organisation?

Conclusion et remerciements (5mn)

Bibliographie

Arnstein, S. R., (1969). A ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, vol. 35, n° 4, juillet 1969, pp. 216-224.

Charmaz, K., (2006). *Constructing Grounded Theory: a Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE, Thousand Oaks, CA.

Corbin, J., Strauss, A., (2008). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, third ed. SAGE, Thousand Oaks, CA

DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F., (2006). *The qualitative research interview*. *Med.Educ.* 40, 314e321.

Falck, W.E., Spangenberg, J.H., (2014). Selection of Social Demand-Based Indicators: EO-based Indicators for Mining. *Journal of Cleaner Production*, 12/2014; 84:193-203.

Franks, D.M., (2009). Avoiding mine-community conflict: from dialogue to shared futures, in J. Wiertz and C.J. Moran, *Proceedings of the First International Seminar on Environmental Issues in the Mining Industry*, (Enviromine), 30 Sep – 2 Oct, Santiago, Chile.

Franks, D.M., & Davids, R., (2011)
The costs of conflict with local communities in the extractive industry, *First International Seminar on Social Responsibility in Mining*, p 4-5, From: <http://shiftproject.org/sites/default/files/Davis%20&%20Franks%20Costs%20of%20Conflict%20RM.pdf>

Goldman Sachs (2008) *190 projects to change the world*, Global Investment Research, April 25.

Joyce, S., & Thomson, I., (2000). Earning a social licence to operate. *The Canadian Mining and Metallurgical Bulletin*, Volume 93, Number 1037, February 2000.

Hall, N., Lacey, J., Carr-Cornish, S., Dowd, A.-M.; (2015) « Social licence to operate: understanding how a concept has been translated into practice in energy industries », *Journal of Cleaner Production*. Volume 86, 1 January 2015, Pages 301-310

Hoepfl, M., (1997). Choosing qualitative research: a primer for technology education researchers. *Journal of Technological Education*. 9, 47e63.

Kemp, D., Bond, C., Franks, D.M., et Cote, C., (2010). Mining, water, and human rights: making the connection, *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, p. 1553-1562.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. New York: Cambridge University Press

Owen, J., Kemp, D., (2012). Social licence and mining: a critical perspective. *Resource Policy*. 38, 29e35.

Qu, S.Q., Dumay, J., 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research and Accounting. Management*. 8, 238e264

Raufflet, E (2014). De l'acceptabilité sociale au développement local résilient. *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 14 Numéro 2 | septembre 2014, mis en ligne le 12 septembre 2014, consulté le 01 mai 2015. URL : <http://vertigo.revues.org/15139> ; DOI : 10.4000/vertigo.15139

Shiple et Utz, (2012). Making it Count: A Review of the Value and Techniques for Public Consultation. *Journal of Planning Literature*, p. 26-29.

Thomson, I., & Boutilier, R., (2011). Social license to operate. In P.Darling (Ed.), *SME mining engineering handbook* (pp. 1779-1796). Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.

CONCLUSION GÉNÉRALE:

La littérature sur l'acceptabilité sociale est certes récente, mais elle s'est grandement développée ces quinze dernières années, et de nombreuses recherches scientifiques ont désormais développé les premières conceptualisations issues des praticiens de l'industrie extractive. Il n'en demeure pas moins que ce champ de la littérature demeure encore largement émergent, et que de nombreuses pistes méritent encore d'être étudiées. Ce mémoire s'inscrit ainsi dans cet effort de développement du concept d'acceptabilité sociale, en tentant d'inscrire l'acceptabilité sociale dans un contexte et des enjeux encore rarement (ou jamais) étudiés par la littérature scientifique de gestion.

1. Notre premier article a tout d'abord proposé une synthèse d'un corpus consistant d'articles de gestion portant sur l'acceptabilité sociale. Nous nous sommes efforcés de présenter une synthèse de ses origines, de ses différentes définitions ainsi que des enjeux de l'obtention de la SLO, tels qu'ils sont présentés dans la littérature de gestion concernée. Un de nos premiers sous-objectifs de recherche était ainsi de déceler les limites ou lacunes de la littérature pour ces trois principaux axes. Nous avons ainsi choisi de nous concentrer sur une limite en particulier : dans la littérature de la gestion, la SLO est principalement étudiée dans le milieu extractif. En nous basant sur les définitions de l'acceptabilité sociale préalablement présentées, nous supposons que l'engagement nécessaire des parties prenantes qu'implique la création d'acceptabilité sociale, suggère un lien assez évident avec la participation citoyenne, notamment si on choisit de placer l'acceptabilité sociale dans un contexte urbain et densément peuplé. Nous avons ensuite proposé une synthèse de la participation citoyenne, à partir d'une littérature majoritairement « urbaine » (planification urbaine, urbanisme et politiques publiques). Nous avons ainsi passé en revue ses origines, ses typologies et une revue exhaustive des canaux d'utilisation que la littérature sur la participation citoyenne permet de caractériser. Enfin, à partir d'une synthèse des avantages et désavantages (centrées tant sur les développeurs du projet

que sur les membres de la communauté) de la mise en place de pratiques liées à la participation citoyenne, nous proposons à la fin de cet article une mise en relation (à la connaissance du chercheur) inédite entre les concepts d'acceptabilité sociale et de participation citoyenne, dans la perspective du développement urbain. Nous détaillons les principaux éléments qui démontrent une certaine complémentarité conceptuelle entre participation citoyenne et acceptabilité sociale, ce qui nous permet de finalement proposer une dernière piste de recherche : si on choisit de s'intéresser à l'acceptabilité sociale du développement urbain, les outils développés dans la littérature sur la participation citoyenne paraissent indispensables et stratégiques pour développer la SLO. Ce dernier point a en partie guidé le travail du second article, nous y reviendrons plus bas.

2. Dans notre second article, nous avons cherché à produire une recherche empirique qui permettrait de développer encore le concept d'acceptabilité sociale, en l'introduisant dans le contexte du développement urbain. En se basant sur des articles similaires produits dans le milieu de l'énergie (notamment Hall, Lacey, Carr-Cornish, Dowd, 2015), nous avons choisi de nous concentrer sur des acteurs issus d'organisations privées, afin notamment de comprendre leurs relations avec l'ensemble des parties prenantes qu'ils engagent, et non pas de se concentrer sur la relation entreprises-communautés locales, comme c'est souvent le cas dans l'étude de l'acceptabilité sociale en milieu minier. Face à l'absence de documentation et de sources secondaires détaillant les pratiques d'engagement des seize acteurs rencontrés, nous assumons ainsi le fait d'avoir principalement collecté nos données via des entrevues semi-dirigées, et de focaliser notre recherche sur les perceptions de ces acteurs, et non sur la réalité de leurs pratiques d'engagement. Nous présentons cependant des résultats détaillés quant aux variations conceptuelles de l'acceptabilité sociale chez les répondants, les motivations qu'ont ces acteurs et leurs entreprises à créer l'acceptabilité sociale de leurs projets, mais aussi des résultats sur leurs perceptions quant aux pratiques d'engagement et les processus organisationnels déployés pour créer l'acceptabilité sociale. Ces résultats permettront ainsi d'être comparés avec ceux d'autres industries. Nous avons enfin, dans la partie Discussion,

choisit de revenir plus en détail sur certains résultats qui répondaient aux sous-objectifs de cette recherche : (1) mettre en lumière la réalité des liens qui existent entre obtention de la licence sociale et de la licence légale, ces liens étant de plus particulièrement fort dans le contexte du développement urbain montréalais et (2) prouver que certains acteurs considèrent que l'acceptabilité sociale pourrait être fortement améliorée grâce au recours plus développé d'outils de participation citoyenne directe, notamment en ligne. À partir de nos résultats, nous proposons également une approche de l'acceptabilité sociale où l'engagement des parties prenantes repose sur la sécurisation de consensus partiels, suivant l'échelle d'action de la partie prenante concernée. Cette conception, construite à partir des perceptions des répondants, s'oppose en partie à celles développées préalablement dans la littérature, notamment par Thomson et Boutillier (2011), qui décrivent la création de l'acceptabilité sociale comme l'engagement réussi de toutes les parties prenantes pour tous les enjeux du projet. Enfin, cet article et ses résultats ouvrent la voie à d'autres recherches empiriques, notamment à celles centrées sur d'autres parties prenantes engagées dans le développement urbain, ou qui se concentreraient sur une étude beaucoup plus poussée des mécanismes d'influences entre obtention de la licence légale et de la licence sociale. Ce dernier point est particulièrement capital, puisque cette recherche étant uniquement basée sur les déclarations des répondants, comprendre à quel point l'obtention de la licence sociale favorise ou accélère l'obtention de la licence légale permettrait peut-être de relativiser les motivations à développer la SLO en contexte urbain présentées dans cet article.

De manière générale, nous avons cherché à avoir dans ce mémoire une portée tant théorique que pratique, ce qui a motivé une rédaction en deux articles. L'aspect théorique repose ainsi sur les deux revues de la littérature et l'étude de complémentarité conceptuelle proposée dans le premier article, tandis que le second article a tenté de présenter de nombreuses implications pratiques qui devraient intéresser les acteurs engagés dans le développement urbain, à Montréal ou ailleurs, et ceci quel que soit le type de partie prenante auquel ils appartiennent.

Enfin, ce mémoire est le fruit de l'intérêt de l'auteur de ces lignes pour l'acceptabilité sociale et l'engagement des parties prenantes de manière générale. Nous avons ainsi tenté, nous le répétons à nouveau, d'étendre le concept d'acceptabilité sociale. Nous profitons ainsi de cette conclusion pour exprimer une opinion personnelle que la (longue) rédaction de ce mémoire aura fait germer : c'est principalement en continuant à appliquer et étudier l'acceptabilité sociale dans divers secteurs d'activités, et ainsi en produisant des résultats permettant de comparer les différences de perceptions et de pratiques, que l'on pourra réellement déterminer quels éléments relèvent intrinsèquement du concept de l'acceptabilité sociale et quels éléments sont simplement des contingences de son étude quasiment exclusive dans le secteur extractif. La variation des contextes d'application de l'acceptabilité sociale nous semble ainsi être la solution à privilégier pour continuer à étoffer ce champ de la littérature, et permettre de considérer ce concept comme existant à part entière, et non pas seulement comme une excroissance de la RSE ou de la théorie des parties prenantes.