

**HEC MONTRÉAL**

**Étude du projet Énergie Est de l'entreprise TransCanada à l'aide de  
l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg**

**par**

**Jean-François Thibault**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Management)**

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

Août 2019  
© Jean-François Thibault, 2019



## Résumé

Cette étude de cas cherche à comprendre pourquoi le projet Énergie Est de l'entreprise TransCanada fut abandonné, à l'automne 2017, alors qu'il s'agissait, du point de vue de ses défenseurs, d'un projet économiquement bénéfique et techniquement faisable.

Une chronologie des événements nous a d'abord permis de reconstituer l'histoire du projet depuis sa naissance jusqu'à sa fin. Nous avons ensuite procédé à un examen de la littérature scientifique portant sur le concept d'acceptabilité sociale et sur ses implications, de même qu'à une revue de presse fouillée d'une controverse qui fut extrêmement médiatisée.

Notre cadre théorique fut celui de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg, une contribution majeure dans le champ de la sociologie des organisations. Cette approche conduit à examiner les rapports de force entre des acteurs présumés rationnels et reliés par des jeux complexes et dynamiques de collaboration et de confrontation. Il s'agit en fait d'interpréter les faits et les gestes des acteurs au moyen d'une reconstitution de la rationalité qui les conduit à adopter diverses stratégies pour tenter d'atteindre leurs objectifs.

Notre analyse se concentre sur un certain nombre de moments cruciaux qui achevèrent de durcir et de solidifier une opinion publique défavorable au projet, de même que sur les insuffisances de la stratégie de l'entreprise pour remporter la bataille de l'acceptabilité sociale. Les décideurs politiques, prudents au début, finirent par conclure qu'ils avaient plus à perdre qu'à gagner en appuyant ce projet. Ultimement, ce sont des facteurs politiques et sociaux qui, après des années de débats acrimonieux, sonnèrent le glas de ce projet.

**Mots clés :** Énergie Est, TransCanada, Oléoduc, Pipeline, Pétrole et gaz, Énergie, Alberta, Québec, Canada



## Abstract

This case study seeks to understand why TransCanada's Energy East project was abandoned in the fall of 2017 when, from the point of view of its supporters, it was economically beneficial and technically feasible.

A chronology of events first allowed us to reconstruct the history of the project from beginning to end. We then reviewed the scientific literature on the concept of social acceptability and its implications, and built a comprehensive press review of this highly publicized controversy.

Our theoretical framework was that of the strategic analysis of Michel Crozier and Erhard Friedberg, a major contribution in the field of sociology of organizations. This approach leads to examine the power relations between actors thought to be rational and linked by complex and dynamic games of collaboration and confrontation. It seeks to interpret the words and gestures of the actors by means of a reconstitution of the rationality which leads them to adopt various strategies to try to reach their objectives.

Our analysis focuses on several critical moments that completed the hardening and solidification of an unfavorable public opinion on the project, as well as the inadequacies of the company's strategy to win the battle for social acceptability. Policymakers, cautious at first, eventually concluded that they had more to lose than to gain by supporting this project. Ultimately, after years of acrimonious debates, political and social factors, not technical or financial ones, sounded the death knell of this project.

**Keywords:** Energy East, TransCanada, Pipeline, Oil and Gas, Energy, Alberta, Quebec, Canada



# Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des figures.....	xi
Liste des tableaux.....	xi
Liste des abréviations.....	xiii
Remerciements.....	xv
Avant-propos.....	xvii
Brève incursion dans le monde de la consultation en affaires publiques.....	xxi
Étape 1 : l'identification des enjeux.....	xxi
Étape 2 : la pondération des enjeux.....	xxii
Étape 3 : l'étude d'impacts.....	xxii
Étape 4 : la gestion des enjeux et les communications stratégiques.....	xxiii
Revenons à nos moutons.....	xxv
Introduction.....	1
Étude de cas.....	3
Intérêts de la recherche.....	3
Qui est TransCanada ?.....	4
Principales sections du mémoire.....	5
Chapitre 1.....	7
Chronologie des événements.....	7
Rumeurs autour d'un projet d'oléoduc allant de l'ouest vers l'est du Canada.....	7
Appel de soumissions exécutoires.....	8
Révélation du tracé préliminaire.....	9
Un terminal pétrolier à Lévis ?.....	12
Résultats de l'appel de soumissions exécutoires et poursuite du projet.....	13
Rapport de Deloitte sur les retombées économiques du projet.....	15
Politique économique du gouvernement du Québec.....	15
Intervention des agriculteurs impactés par le projet.....	15

Controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna.....	16
Dépôt officiel du projet Énergie Est à l'ONÉ.....	16
Révélation du plan de promotion du projet Énergie Est.....	16
L'UPA veut des redevances .....	18
Controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna (suite) .....	18
Abandon de l'idée d'un terminal pétrolier à Cacouna.....	19
« Sunny ways », les libéraux de Justin Trudeau prennent le pouvoir .....	19
Abandon de l'idée d'un terminal pétrolier au Québec .....	19
Positionnements des maires de la région de Montréal et de Québec.....	19
L'Accord de Paris .....	20
Jean Charest fait l'objet d'une enquête du Commissariat au lobbying.....	21
L'UPA se prononce contre le projet Énergie Est .....	21
Controverse autour de Jean Charest .....	22
Suspension des audiences de l'ONÉ et nominations de nouveaux commissaires....	22
Changement des enjeux évalués par l'ONÉ et abandon du projet .....	23
Chapitre 2.....	24
Revue de la littérature .....	24
Définitions .....	24
Acceptabilité sociale et « Social License to Operate ».....	24
Résultat d'un accord ou d'une entente .....	25
Jugement collectif et assentiment .....	27
Paramètres de l'acceptabilité sociale.....	29
Acceptabilité sociale, culture et valeurs .....	30
Acceptabilité sociale fragile, inacceptabilité irréversible? .....	31
L'acceptabilité sociale est-elle nécessaire? .....	31
L'acceptabilité sociale est-elle une mascarade? .....	32
Quelques constats préliminaires .....	32
Stratégie d'acceptabilité sociale .....	33
Émergence du concept d'acceptabilité sociale.....	34
Chapitre 3.....	37
Cadre théorique.....	37



Choix du cadre théorique .....	37
L'analyse stratégique.....	38
L'action collective vue par l'analyse stratégique .....	39
Principaux concepts au cœur de l'analyse stratégique .....	42
Le but .....	42
L'enjeu .....	43
La stratégie.....	43
Les ressources .....	43
Les zones d'incertitude .....	44
L'identité.....	45
La règle .....	46
Le jeu .....	46
Le pouvoir.....	47
Le système d'action concret .....	49
Application de l'analyse stratégique au projet Énergie Est.....	51
Chapitre 4.....	53
Méthodologie .....	53
Choix méthodologiques.....	53
Revue de presse .....	54
Période de temps.....	54
Quotidiens consultés .....	54
Chapitre 5 .....	57
Analyse.....	57
Controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna.....	59
Révélation du plan de promotion du projet Énergie Est.....	69
Volonté de négociation et positionnement de l'UPA .....	77
Élection du gouvernement libéral, sur la scène politique fédérale .....	87
Positionnements des maires de la région de Montréal et de Québec.....	91
Controverse autour de Jean Charest, suspension des audiences de l'ONÉ et nominations de nouveaux commissaires .....	93
Changement des enjeux évalués par l'ONÉ et abandon du projet.....	96

Réponse à la question de recherche.....	98
Conclusion .....	101
Limites de notre étude.....	106
Opportunités futures.....	107
Bibliographie.....	109
Annexe .....	i
Annexe 1 : Réserves mondiales prouvées (de pétrole) .....	i
Annexe 2 : Producteurs de pétrole brut.....	ii
Annexe 3 : tableau des différents projets pipeliniers .....	iii
Annexe 4 : Marchés d'exportations de pétrole canadien .....	iv
Annexe 5 : Les journaux quotidiens les plus populaires au Canada .....	v
Annexe 6 : Résultats électoraux par province – Élection fédérale 2015.....	vi

## Liste des figures

Figure 1 : Démarche du consultant en affaires publiques .....	xxiv
Figure 2 Tracé préliminaire de l'Oléoduc Énergie Est .....	10
Figure 3 Marchés d'exportations de pétrole canadien (CAPP, 2017).....	iv

## Liste des tableaux

Tableau 1 Réserves mondiales prouvées de pétrole (fin 2014) (Natural Resources Canada, 2017a) .....	i
Tableau 2 Producteurs de pétrole brut (IEA, 2017) .....	ii
Tableau 3 Projets pipeliniers.....	iii
Tableau 4 Les journaux quotidiens les plus populaires au Canada (Chepkemoui, 2017) .....	v
Tableau 5 Canada.....	vi
Tableau 6 Terre-Neuve et Labrador.....	vi
Tableau 7 Nouveau-Brunswick .....	vi
Tableau 8 Nouvelle-Écosse .....	vi
Tableau 9 Île du Prince Édouard .....	vii
Tableau 10 Québec .....	vii
Tableau 11 Ontario .....	vii
Tableau 12 Manitoba .....	vii
Tableau 13 Saskatchewan.....	viii
Tableau 14 Alberta.....	viii
Tableau 15 Colombie-Britannique .....	viii
Tableau 16 Yukon.....	viii
Tableau 17 Territoires du Nord-Ouest.....	ix
Tableau 18 Nunavut.....	ix



## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Définition</b>
OST	Organisation scientifique du travail
ONÉ	Office national de l'énergie
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
ÉTS	École de technologie supérieure
NYMBY	« Not In My Back Yard »
UPA	Union des producteurs agricoles
ACPP	Association canadienne des producteurs pétroliers



## Remerciements

Si j'ai pu passer au travers de périodes creuses dans ma vie, et notamment pendant mes études de maîtrise, c'est parce que j'ai la chance d'être entouré d'une famille aimante, de parrains brillants et d'ami(e)s soutenant.

Je remercie mes parents, Marcel Thibault et Carol Robidoux, pour leur soutien indéfectible, autant moral que financier. Sans vous, tout ça n'aurait pas été possible.

J'ai également une pensée pour mes grands-parents qui ont vécu dans un Québec où ils n'ont pas eu l'opportunité d'étudier comme ils l'auraient voulu. Léo Thibault, Marguerite Thibault (née Lefebvre), André Robidoux, Marie-Paul Côté, vos noms sont maintenant inscrits dans un document archivé dans la bibliothèque de HEC Montréal pour toujours.

Je remercie monsieur Joseph Facal pour les conseils, les lectures, les apprentissages, mais aussi pour sa sensibilité, pour sa préoccupation à l'endroit de mon succès et pour avoir accepté de diriger cet « étudiant-pas-comme-les-autres ». La relation maître-apprenant en est une particulière, très intense et intime, mais en même temps marquée par une saine distance. Vous êtes une rencontre marquante dans ma vie, et j'espère que vous le serez pour encore d'autres étudiant(e)s dans l'avenir.

Je remercie monsieur François Ducharme, consultant en conseils stratégiques et relations publiques, fondateur et directeur de la firme TACT Intelligence-conseil, pour son ouverture, sa disponibilité, sa générosité et sa franchise quand j'ai souhaité le rencontrer pour mieux comprendre les modes de fonctionnement de son entreprise et du milieu des consultants en affaires publiques et acceptabilité sociale.

Je remercie Mathieu Bock-Côté pour m'avoir parlé d'un ami à lui qu'il tenait absolument à me présenter : un certain monsieur Facal. Notre déjeuner à trois dans un bistro français de Montréal fut probablement l'une des rencontres les plus déterminantes de ma vie.

Je remercie également Alexia Senécal pour sa tendresse et sa patience.

Enfin, je remercie mes ami(e)s Marjaurie Côté-Boileau, Martin Goudreault, Alicia Gravel, Étienne Grenier et Valérie Jacovella-Fortier. Si mes études à HEC Montréal furent mémorables, c'est beaucoup grâce à vous



## Avant-propos

Cet avant-propos risque d'étonner, mais je le juge nécessaire par souci de transparence, de mise en perspective et pour minimiser les risques d'incompréhension.

Cette recherche est avant tout celle d'un praticien qui, à force d'évoluer tant comme professionnel que comme intervenant public dans le secteur de l'énergie, a bien vu que les problèmes les plus prégnants de l'industrie n'étaient pas de nature technique ou économique, mais plutôt de nature politique.

Tous les matins, depuis que j'ai l'âge de 16 ans environ, je lis les nouvelles. Plus spécifiquement, je m'informe des actualités politiques et des affaires publiques en général.

Je me suis souvent fait demander, à l'École de technologie supérieure (ÉTS) où j'ai fait mon baccalauréat en génie électrique : « pourquoi n'as-tu pas étudié en science politique? » Les gens aiment généralement pouvoir mettre les autres dans des « cases ». C'est tellement commode.

Il faut dire qu'il y a des étudiants – surtout en génie – qui sont plus tranquilles que moi dans un local étudiant le midi, surtout quand une nouvelle me fait réagir! J'avais en effet l'habitude, en partageant mon dîner avec mes collègues de classe, de lire le journal et d'en discuter ouvertement avec qui le voulait bien.

Paradoxalement, les gens des milieux politiques que je connais m'ont toujours perçu comme quelqu'un de très « carré ». Un notable de la politique québécoise m'avait d'ailleurs déjà dit, lorsque je songeais à faire une maîtrise, que je devrais me diriger vers la finance, « domaine par excellence des ambitieux qui savent faire des mathématiques » me disait-il.

Ce chemin aurait peut-être été plus naturel que celui que j'ai décidé de suivre. Plus rassurant aussi... Enfin, aux grandes ambitions les grandes angoisses!

Étant spécialisé en énergie électrique, je me suis rapidement intéressé au secteur de l'énergie dans son ensemble. C'est pour cela que j'ai décidé, à l'aube de la deuxième

moitié de mon baccalauréat de 4 ans (car un baccalauréat en génie dure 4 ans), de fonder le club Énergie-ÉTS, un club étudiant dédié aux questions énergétiques.

En 2 ans d'implication parascolaire, j'ai organisé des conférences avec plus de 50 acteurs influents du secteur de l'énergie. J'ai également organisé et mené une mission exploratoire en Alberta où un groupe d'étudiants et moi-même avons visité les sites industriels et les sièges sociaux de sociétés telles que Cenovus, Halliburton, Enbridge, Suncor et... TransCanada.

C'était ma première visite en Alberta, et ma première rencontre avec des « Oilmen<sup>1</sup> ».

Ce fut une expérience marquante. J'ai eu l'opportunité inusitée de discuter des enjeux énergétiques québécois et canadiens avec plusieurs acteurs du milieu des affaires, de la politique et de l'environnement, et cela a évidemment formé qui je suis et la façon dont je réfléchis aux questions qui touchent ce domaine.

Une chose m'a particulièrement frappée : l'incapacité de plusieurs dirigeants d'entreprises énergétiques à comprendre que leur contexte d'affaires était marqué plus que jamais par la politique.

C'est justement cette constatation et les réflexions qui en ont découlé qui sont à la source de mon inscription à HEC Montréal et de la rédaction de cette étude qui fût rédigée par blocs – sous l'impulsion de différents pics de production éparpillés dans le temps – de juin 2017 à juillet 2019.

Je tiens cependant à souligner qu'un travail de réécriture et de peaufinage a été fait, au cours des derniers mois de rédaction, afin de donner un format uniformisé au document et un style d'écriture qui soit à la hauteur de mes plus récents écrits.

Également, il est à noter que mes activités professionnelles n'ont jamais cessé, malgré la poursuite de la maîtrise.

---

<sup>1</sup> C'est comme ça que les hauts gestionnaires et administrateurs des entreprises pétrolières et gazières se nomment entre eux, en Alberta.

En effet, pendant mes études au second cycle, j'ai travaillé activement dans l'industrie de l'énergie. J'ai d'abord travaillé pour un équipementier de l'industrie électrique avant de retourner à mon compte où j'ai fait, pour l'essentiel, de la consultation en gestion et développement d'affaires. Également, j'ai siégé au conseil d'administration de Ressources et Énergie Squatex Inc. (SQX:CNX), une société d'exploration pétrolière et gazière détenant des permis d'exploration au Québec, de septembre 2018 à juin 2019.

J'ai beaucoup réfléchi avant d'accepter cette position. Ma préoccupation était de préserver la crédibilité de ma recherche et d'éviter les apparences d'interférences concernant les résultats de celle-ci. À cet effet, j'avais d'ailleurs refusé un contrat au mois de mai 2017 où il m'était proposé de travailler directement à la promotion du projet d'oléoduc Énergie Est, ce qui aurait été tout à fait inconvenant dans les circonstances.

J'ai accepté de siéger sur le CA de Squatex pour 5 raisons :

- 1) D'abord, j'ai appris que les contrats externes ne concernent pas le Comité d'éthique de la recherche (c'est ce que m'a dit Éric Lefrançois, conseiller à l'éthique de la recherche, lorsque je l'ai contacté la première fois, avant d'accepter un contrat de consultation), puisque lesdits contrats ne concernent pas des activités de recherche à proprement parler. Monsieur Lefrançois m'a donc suggéré de contacter le directeur des affaires juridiques de HEC Montréal pour discuter de ma situation spécifique;
- 2) Ensuite, après avoir discuté avec monsieur Pierre Trottier, avocat et directeur des services juridiques de HEC Montréal, ce dernier ne voyait aucun problème à ce que j'accepte des contrats externes ni de position sur un conseil d'administration, pour peu que cela soit fait dans des domaines qui soient disjoints du transport d'hydrocarbures. Squatex, qui œuvre dans l'exploration pétrolière et gazière, ne fait justement pas d'affaires dans le transport de pétrole ou de gaz naturel. Ainsi, je m'assurais de n'avoir aucun intérêt direct en lien avec le secteur d'activité de TransCanada, ni avec aucune société du secteur du transport d'hydrocarbures;

- 3) Également, après mûre réflexion, j'en suis venu à la conclusion que celles et ceux qui chercheraient le cas échéant à discréditer mon travail de recherche n'auraient pas à chercher très loin pour faire des liens entre l'industrie et les idées que je défends, puisque je m'exprime régulièrement dans les journaux sur ces thèmes. De surcroît, il serait ridicule de prétendre à une totale objectivité qui, de toute façon, existe davantage à titre d'idéal à viser que de réalité. Comme le souligne si bien Marie-Ève Maillé dans son livre *L'affaire Maillé*, « Depuis des décennies, voire des siècles, le système scientifique fonctionne avec un certain degré de subjectivité, qu'il est impossible d'éliminer totalement. » (Maillé, 2018) Tout comme madame Maillé, je n'échappe pas à cette réalité.
- 4) On me proposait i) d'accompagner Squatex auprès des gouvernements; ii) de gérer la création et la publication de contenus à vocation pédagogique; et iii) d'entretenir les relations avec les médias. Ainsi, il s'agissait pour moi d'une opportunité concrète de travailler en affaires publiques, ce qui me donnerait, pensais-je, une meilleure compréhension, une appréhension plus concrète des enjeux au cœur du sujet ici traité.
- 5) Finalement, je demeure convaincu que, malgré ma position de praticien, cela ne me soustrait nullement aux exigences et impératifs de la recherche scientifique en management que sont le caractère systématique, la transparence et la rigueur.

Mais la présente recherche n'aura pas été – je vous rassure – qu'un casse-tête éthique.

Elle aura aussi été pour moi l'opportunité de me familiariser avec le milieu particulier et jusqu'alors mystérieux des affaires publiques.

Les promoteurs de projets majeurs comme TransCanada ne sont pas seuls au monde quand vient le temps de faire la conception ainsi que la promotion de leurs projets. En effet, ils sont bien souvent accompagnés par des consultants de toutes sortes, et notamment des consultants en affaires publiques.

Qui sont-ils ? Que font-ils ? Avec quels outils travaillent-ils ? Qu'on me permette ici une illustration concrète tirée d'une entrevue que j'ai réalisée.

## **Brève incursion dans le monde de la consultation en affaires publiques**

« Si je te parle des outils qu'on utilise, tu vas dire qu'on n'est pas très sérieux dans notre approche » (Ducharme, 2018) m'a dit monsieur Ducharme, ricanant.

Il poursuit : « Tu sais, dans toutes controverses, il y a des enjeux réels, mais il y a aussi des enjeux perçus. » (Ducharme, 2018) Ces derniers sont tout aussi importants que les enjeux réels, voire même davantage, d'un point de vue social et politique. Et c'est dans l'accompagnement des entreprises dans la gestion des risques liés aux enjeux perçus de leurs projets que TACT Intelligence-conseil, la firme d'affaires publiques que dirige monsieur Ducharme, se spécialise.

Pour accompagner ses clients, monsieur Ducharme utilise le tableau suivant :

	POUR	CONTRE
IMPORTANT		
PAS IMPORTANT		

Ce tableau en est un de repérage et de classements des acteurs impliqués dans une controverse.

En apparence, c'est un *tableau simple comme « bonjour »*. Cependant, le tout se complique dès lors qu'on tente de comprendre pourquoi chaque acteur se retrouve dans quelle case. Voyons, étape par étape, comment procède monsieur Ducharme lorsqu'il aborde une nouvelle controverse.

### ***Étape 1 : l'identification des enjeux***

Les clients de monsieur Ducharme le rencontrent dès lors qu'ils ont une idée de projet. Cette idée de projet tient généralement dans un document faisant 15 pages au maximum.

À ce stade-là du projet, monsieur Ducharme et son équipe s'affairent à organiser et tenir des « rencontres un à un » avec les leaders d'opinion des régions impactées par ledit projet. Plus un projet aura de l'envergure, plus il y aura d'entretiens.

De ces rencontres sont extraites les différentes préoccupations de ces acteurs. Évidemment, ce sont des données qualitatives.

Cette identification des enjeux réels et perçus permet donc, dans un premier temps, d'identifier quels acteurs sont pour ou contre le projet a priori.

Le but est d'aller chercher une connaissance sociologique fine; *sensible* des environnements sociaux dans lesquels s'insèrent les projets.

### ***Étape 2 : la pondération des enjeux***

Une fois que les enjeux sont identifiés, il est important de les pondérer. Cette pondération vise à hiérarchiser les enjeux selon un ordre d'importance afin de produire des réponses plus étoffées aux questionnements les plus importants.

Les données qualitatives sont donc vérifiées de façon quantitative par des sondages. De cette façon, il est possible de distinguer les acteurs ainsi que les enjeux qui sont « importants » de ceux qui ne sont « pas importants ».

Cette vérification peut, selon le cas, trouver une autre utilité. Dans le cas où plusieurs sites de construction étaient envisagés, des données peuvent être recueillies sur plusieurs sites potentiels d'implantation, permettant ainsi, par suite de leur analyse, d'identifier le site qui comporte le moins de risques sociaux.

### ***Étape 3 : l'étude d'impacts***

Résumons-nous : jusqu'à maintenant, les enjeux ont été identifiés et pondérés. Le *tableau simple* comme « *bonjour* » peut ainsi être rempli et donner l'heure juste sur l'ensemble des acteurs qui sont pour et contre le projet en plus de signifier, selon que les enjeux qui leur tiennent à cœur sont largement (quantitativement) partagés ou non, s'il est « important » ou non de les prendre en compte.

Ce sont l'ensemble des enjeux qui seront traités, par ordre d'importance, dans l'étude d'impacts du projet. Ces études d'impacts couvrent à la fois les enjeux réels de l'implantation d'un projet (impacts environnementaux, impacts sur les eaux, impacts sur les sols, impacts sur le bruit, etc.), mais également les enjeux perçus (impacts sur la disponibilité de la main-d'œuvre, impacts visuels, etc.).

Bref, un des effets directs de ce type d'approche est la prise en compte des enjeux perçus, souvent déterminants. C'est une indiscutable plus-value, me semble-t-il. En ce sens, l'approche d'une firme en conseil stratégique est différente et complémentaire de celle d'une firme de génie-conseil qui – du moins dans sa mouture traditionnelle –, elle, aura plutôt tendance à se concentrer sur ce qui est tangible, technique, réductible à des indicateurs quantitatifs.

Il y a ici matière à réflexion pour quiconque s'intéresse à la pratique professionnelle du génie et à son avenir. En ce qui me concerne, il m'apparaît clair qu'une prise en compte des enjeux politiques est nécessaire à l'ingénieur contemporain qui souhaite accompagner ses clients sous d'autres aspects que les stricts enjeux techniques.

#### *Étape 4 : la gestion des enjeux et les communications stratégiques*

À la suite de la production de l'étude d'impacts, le travail de monsieur Ducharme reprend de plus belle.

Si l'étude d'impacts rend intelligibles les impacts d'un projet de développement économique, elle reste muette sur la façon de faire « accepter » ces impacts aux parties prenantes ainsi qu'aux gouvernements impliqués dans l'approbation réglementaire dudit projet.

Monsieur Ducharme et son équipe produisent donc des « questions et réponses », ainsi que des argumentaires sur chacun des enjeux identifiés précédemment et analysés par l'étude d'impacts, afin de répondre aux préoccupations des parties prenantes pour et contre le projet.

C'est donc dire qu'en théorie, la démarche d'accompagnement que propose TACT Intelligence-conseil permet d'être prêt à toutes les circonstances de communications (portes ouvertes, entrevues radio, etc.) et d'avoir les réponses étoffées aux questions les plus susceptibles d'être posées.

En somme, toute cette démarche d'accompagnement, rigoureuse et exigeante s'il en est, a pour principal bénéfice de limiter les risques que le promoteur encourt.

Il est à noter que le *tableau simple comme « bonjour »* se trouve au centre de cette démarche et que, sans lui, tout le processus ne pourrait s'opérer logiquement et correctement.

La figure ici-bas résume la démarche d'accompagnement du consultant en affaires publiques :

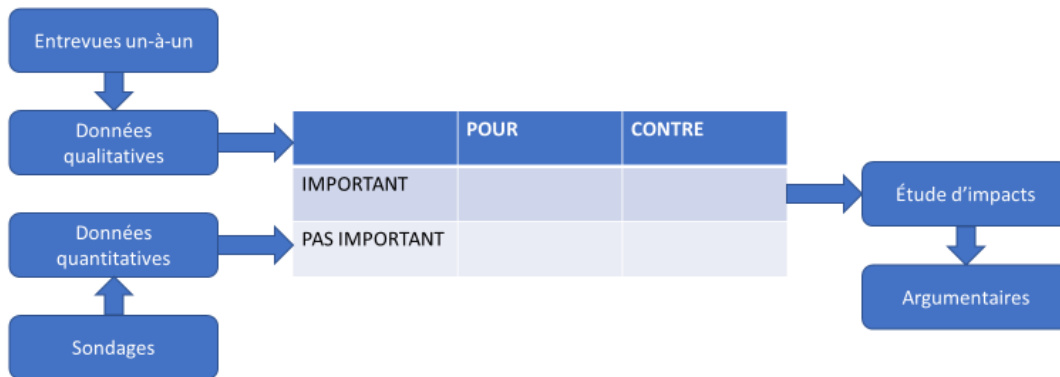


Figure 1 : Démarche du consultant en affaires publiques

C'est en quelque sorte une feuille de route qui accompagne le promoteur et le consultant tout au long du processus.

Il est à noter que cet outil doit être fréquemment mis à jour afin qu'il soit réellement représentatif de la réalité! Cela veut dire que le consultant en conseil stratégique ainsi que le promoteur doivent continuer de faire des entrevues et des sondages jusqu'à la phase de



construction du projet. C'est d'ailleurs cette proactivité qui permet le mieux aux promoteurs d'apaiser les tensions sociales en ayant des communications efficaces.

Or, bien que ce type de démarche d'accompagnement puisse être mené par les meilleurs conseillers stratégiques qui soient, la principale limite d'une telle entreprise est qu'une réussite du projet n'est pas garantie en bout de piste.

N'empêche, elle peut éviter bien des problèmes aux promoteurs avertis.

### **Revenons à nos moutons**

Ce qui m'a frappé, à force d'en connaître de plus en plus sur l'acceptabilité sociale, c'est à quel point il s'agit d'un domaine marqué par la pratique et dont l'étude et les développements qu'elle permet ont le potentiel d'améliorer substantiellement notre économie et notre société.

En définitive, cette étude a beaucoup changé qui je suis et le regard que je porte sur mon secteur d'activité ainsi que sur les professionnels qui y évoluent.

Aujourd'hui, ma pratique professionnelle est non seulement liée aux éléments techniques, mais également stratégiques du secteur de l'énergie, une chose qui m'aurait été impossible à accomplir sans mes expériences professionnelles et sans la poursuite de mes études à la maîtrise à HEC Montréal.

Je me sens plus complet, et j'espère que cette recherche saura vous en convaincre.

J'espère que sa lecture vous plaira. Elle est le fruit de nombreuses heures de solitude, de réflexion et de trouvailles.

Jean-François Thibault, le 15 août 2019



# Introduction

Le Canada est sans aucun doute une puissance énergétique, et notamment pétrolière.

D'abord, il compte la troisième réserve totale mondiale de pétrole derrière le Venezuela (1<sup>er</sup>) et l'Arabie Saoudite (2<sup>e</sup>) (Natural Resources Canada, 2017a). On retrouve un tableau des réserves mondiales prouvées de pétrole à l'Annexe 1.

Fait important : « Le total des réserves prouvées de pétrole canadien est estimé à 171,0 milliards de barils, dont 166,3 milliards de barils se trouvent dans les sables bitumineux [sic]<sup>2</sup> de l'Alberta...<sup>3</sup> » (Natural Resources Canada, 2017a), ce qui veut dire qu'au moins 97% des réserves de pétrole canadien se trouvent en Alberta.

Il est également à noter que cette province est entourée par la Colombie-Britannique à l'ouest, les Territoires du Nord-Ouest au Nord, la Saskatchewan à l'ouest et l'État américain du Montana au sud. Donc, elle n'a directement accès à aucune rive.

Ensuite, en termes de capacité de production, le Canada est le 4<sup>e</sup> producteur de pétrole brut avec 5.1% de la production totale mondiale (IEA, 2017). Sur cet aspect, il n'est devancé que par l'Arabie Saoudite (1<sup>er</sup>), la Fédération de Russie (2<sup>e</sup>) ainsi que les États-Unis (3<sup>e</sup>) (IEA, 2017). On peut voir un tableau des producteurs internationaux de pétrole brut à l'Annexe 2.

Finalement, le Canada est un exportateur net de pétrole brut. « En 2014, le Canada a exporté 2,85 millions de barils de pétrole brut par jour ». Cependant, de cette quantité, « 97% sont allés aux États-Unis et les 3% restants en Europe et en Asie.<sup>4</sup> » (Natural Resources Canada, 2017b)

---

<sup>2</sup> Le terme « sables pétrolifères » est préférable à celui de « sables bitumineux », qui est souvent utilisé péjorativement.

<sup>3</sup> Traduction personnelle de " Total Canadian proven oil reserves are estimated at 171.0 billion barrels, of which 166.3 billion barrels are found in Alberta's oil sands... "

<sup>4</sup> Traduction personnelle de " In 2014, Canada exported 2.85 million barrels per day of crude oil. Of this, 97% went to the United States and the remaining 3% went to Europe and Asia. "

C'est donc dire que la presque totalité des exportations de pétrole canadien vont vers les États-Unis qui apparaissent comme un très bon client dans les circonstances. C'est qu'ils sont aussi le seul client possible! Et c'est là où l'on voit poindre le problème énergétique canadien.

En effet, le manque d'infrastructures énergétiques traversant le Canada et donnant accès à ses côtes fait en sorte que les autres marchés internationaux sont inaccessibles.

Que croyez-vous que font les Américains dans ce contexte? Ils demandent des rabais! C'est ce qu'on appelle le « *Canadian Oil Discount* ».

En octobre 2018, l'Association canadienne des producteurs pétroliers (ACPP) avançait que 30 millions \$ par jour étaient perdus pour l'économie canadienne due à cette situation. (CAPP, 2019)

Or, les producteurs pétroliers canadiens, comme les différents paliers de gouvernements, pourraient tirer profit d'un prix de vente plus élevé – et des recettes qui en découleraient – si le pétrole canadien avait accès aux autres marchés internationaux.

À cette considération s'ajoute celle de l'indépendance énergétique canadienne. En effet, bien que le Canada soit un exportateur net de pétrole, il en importe tout de même d'autres pays, sans rabais toutefois.

Cette situation est due au fait que les infrastructures pipelinières d'ouest en est ne permettent pas de fournir aux provinces de l'est, notamment le Québec et le Nouveau-Brunswick, l'ensemble du pétrole dont elles ont besoin.

Cela faisait en sorte qu'avant 2014, le Québec importait moins de 10% de son pétrole de l'Ouest canadien. Cette situation a toutefois changé progressivement par suite du renversement de la ligne 9b d'Enbridge. (Pineau et Whitmore, 2019) Aujourd'hui, en 2019, le Québec importe 53% de son pétrole de l'Ouest canadien, mais en importe toujours 40% des États-Unis et le reste essentiellement d'Algérie.

*Résumons-nous* : alors que le Canada est une puissance énergétique, il vend à rabais ses ressources pétrolières aux États-Unis tout en continuant d'importer d'importantes quantités de pétrole pour desservir la demande de ses provinces de l'est.

Ainsi, c'est dans ce contexte que sont nés au milieu des années 2000 différents projets pipeliniers. On peut voir un tableau de projets d'oléoducs ayant été proposés à l'Annexe 3.

Or, malgré une solide justification économique, ces différents projets ont tous connu, à différents degrés, des contestations en provenance des provinces et régions impactées par ceux-ci. Ainsi, les promoteurs n'ont pas eu le champ libre pour déployer leurs projets en toute tranquillité. Ces entreprises ont fait face à des environnements sociétaux et politiques les amenant à devoir démontrer l'acceptabilité sociale de leurs projets.

## **Étude de cas**

La présente recherche se penche sur un cas particulier, soit celui du projet Énergie Est de la société TransCanada.

Considérant que ce projet a été abandonné à l'automne 2017, la *question de recherche* que nous nous sommes posée est la suivante : **comment expliquer l'échec de la stratégie d'acceptabilité sociale déployée par l'entreprise TransCanada dans le cadre de son projet Énergie Est?**

On aura compris que, dans la présente recherche, nous ne tenons pas compte de la possibilité que ce projet, sous la forme qu'on lui connaît ou une autre, puisse éventuellement connaître une seconde vie si diverses circonstances venaient à changer.

## **Intérêts de la recherche**

La présente recherche cherche à apporter des contributions théoriques et pratiques sur la question de l'acceptabilité sociale dans le domaine des ressources naturelles et énergétiques. Il s'agit d'un enjeu aujourd'hui incontournable pour l'industrie lourde qu'il importe d'éclaircir davantage, car sa considération doit non seulement se faire sentir dans la manière de promouvoir les projets industriels, mais également dans la pratique des

professionnels en génie contribuant au développement, à la conception et à la mise en œuvre de ces projets.

La présente recherche a l'avantage de porter sur un cas récent, canadien et impliquant des acteurs de différentes provinces et divers milieux : politique, économique et société civile.

Elle a également l'avantage d'être menée par un praticien ayant une connaissance intime de l'industrie et des enjeux techniques y étant liés.

Également, elle prend en considération les impacts d'une nouvelle législation liée au secteur de l'énergie canadien, et en particulier du processus d'approbation des projets majeurs devant être évalués par l'Office national de l'énergie (ONÉ). En effet, la « *Loi sur l'emploi, la croissance et la prospérité* (souvent désignée « loi C-38 ») (...) adoptée en 2012 (...) renferme plusieurs dispositions importantes qui touchent l'Office, notamment (...) la nécessité de soumettre au gouverneur en conseil l'approbation ou le rejet par l'Office d'un projet d'installations d'envergure. Auparavant, sa décision de rejeter une demande visant un projet était définitive; seules ses approbations devaient être agréées par le gouverneur en conseil » (Caron, 2014). Ce changement modifie la dynamique d'approbation des projets, la faisant passer d'un processus d'ordre juridique à un processus hautement politique, car l'approbation finale est une décision du gouverneur en conseil, c'est-à-dire, en pratique, du gouvernement du Canada.

Dans le cas qui nous concerne, l'entreprise TransCanada devait donc manœuvrer dans un nouveau contexte d'approbation de projets.

Mais qu'est-ce que l'entreprise TransCanada?

## **Qui est TransCanada ?**

La société TransCanada est fondée en 1951, à Calgary, afin de développer le « TransCanada Pipeline », aujourd'hui connu comme étant la conduite principale conçue pour fournir du gaz naturel aux provinces de l'est du Canada en provenance de l'Ouest canadien. (TransCanada, 2017a)

Ayant une longueur de 14 114 km, la conduite principale débute à la frontière entre l'Alberta et la Saskatchewan, traverse les provinces du centre du Canada, passe par le terminal gazier de Sarnia en Ontario et termine sa course dans l'Outaouais (TransCanada, 2017b). Sa construction eut lieu de 1956 à 1958. (TransCanada, 2017a)

À partir des années 80, TransCanada entreprend une croissance à l'international et une diversification de ses actifs en investissant notamment dans des parcs d'énergies renouvelables. Cependant, en 2000, la société change de stratégie et décide de concentrer ses efforts sur l'Amérique du Nord : 2 milliards \$ d'actifs en Afrique, en Europe et en Amérique du Sud sont alors vendus. L'entreprise poursuivra sa diversification, mais seulement en territoire nord-américain (TransCanada, 2017a).

C'est en 2010 que TransCanada fait son entrée dans le marché des oléoducs avec la mise en route de la phase I du projet Keystone. C'est d'ailleurs lors du premier jour d'opération du pipeline Keystone que l'ancien chef de la direction de TransCanada, Monsieur Hal Kvisle, se retire et qu'entre en fonction Monsieur Russ Girling, actuel président et chef de la direction de l'entreprise. En 2014, le projet « Gulf Coast pipeline » est complété et permet ainsi au système Keystone de fournir du pétrole canadien aux raffineries du Golfe du Mexique. (TransCanada, 2017a)

Cotée en bourse, l'entreprise compte aujourd'hui un portfolio d'actifs d'une valeur de 86 milliards \$. (TransCanada, 2017c)

## **Principales sections du mémoire**

Ce mémoire est constitué de 6 principales sections.

D'abord, la chronologie des événements du projet Énergie Est nous permettra d'avoir un portrait d'ensemble, du début à la fin, des événements marquants de l'histoire du projet.

Ensuite, la revue de littérature présentera comment la littérature spécialisée aborde la question de l'acceptabilité sociale.

La section du cadre théorique exposera les postulats, présupposés et concepts de base de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.

La section méthodologique présentera la justification de la méthodologie employée pour la recherche et les sources qui ont été consultées.

Par la suite, l'analyse répondra, à partir du cadre d'analyse choisi précédemment, à la question de recherche. Autrement dit, elle cherchera à expliquer le phénomène étudié.

Finalement, la conclusion fera état des limites et des opportunités futures de cette étude.



# Chapitre 1

## Chronologie des événements

La saga du projet Énergie Est se déploya sur de nombreuses années, connu de multiples rebondissements et fut particulièrement complexe. Il nous semblait donc essentiel, pour la bonne compréhension de l'analyse, de commencer par un récit des faits. Nous avons reconstitué le déroulement des événements en nous fondant sur la très abondante couverture médiatique disponible.

### *Rumeurs autour d'un projet d'oléoduc allant de l'ouest vers l'est du Canada*

C'est en 2012 qu'il fut question pour la première fois du projet Énergie Est, alors même qu'il ne porte pas encore de nom. En effet, alors que le quotidien La Presse couvre les développements concernant un projet d'inversion du flux d'un oléoduc d'Enbridge, elle nous apprenait qu'un projet supplémentaire à celui de la ligne 9b pourrait voir le jour « pour acheminer vers le Québec jusqu'à un million de barils par jour en provenance de l'Ouest. » (Chouinard *et al.*, 2012).

De grands espoirs étaient fondés sur ce nouveau passage potentiel pour l'or noir albertain vers les marchés internationaux. À l'époque, les projets Northern Gateway ainsi que Keystone XL éprouvaient tous deux d'importantes difficultés et étaient au cœur de disputes dans différentes juridictions : la Colombie-Britannique dans le cas du premier, le Nebraska dans le cas du second (Croteau, De Grandpré et Bellavance, 2012). Les Albertains et l'industrie énergétique avaient besoin de bonnes nouvelles !

Malgré le peu d'information technique et commerciale disponible sur le projet, il était su qu'une partie du projet comprendrait la conversion d'un gazoduc du réseau principal en oléoduc alors qu'une nouvelle canalisation devrait être construite pour relier cette ligne convertie aux raffineries du Québec et du Nouveau-Brunswick. (Radio-Canada, Bloomberg et Mail, 2013) Le pétrole de l'Alberta n'était donc pas destiné qu'au marché québécois, mais également à celui des Maritimes (Radio-Canada, Bloomberg et Mail, 2013), et plus spécifiquement celui du Nouveau-Brunswick.

Le projet fut rapidement pris au sérieux par les politiciens canadiens. Le premier ministre du Nouveau-Brunswick de l'époque, monsieur David Alward, qui était aussi le leader du parti progressiste-conservateur du Nouveau-Brunswick, faisait une promotion active du projet et tenait plusieurs rencontres avec ses homologues des autres provinces, dont celles de l'Alberta et du Québec. (Radio-Canada, Bloomberg et Mail, 2013)

À l'époque, c'est Pauline Marois qui était première ministre du Québec. Lors d'une rencontre avec son homologue Alward, ce dernier espérait la convaincre d'appuyer le projet qu'il jugeait positif pour sa province, celui-ci pouvant mener à « ... la création de 2000 emplois pendant les travaux et de centaines d'emplois dans les centres de raffinage par la suite. » (Radio-Canada, Bloomberg et Mail, 2013)

Le gouvernement Marois se montra prudent et n'indiqua pas, à ce moment, s'il supporterait ou non le projet (Radio-Canada, Bloomberg et Mail, 2013), mais annonça plutôt la création d'un comité chargé de l'étudier. (Shields, 2013c)

De leur côté, les deux raffineries québécoises se montrèrent favorables à l'approvisionnement en pétrole canadien sans toutefois supporter le projet de TransCanada directement. Elles affirmèrent notamment que les économies que leur permettrait le projet sont nécessaires à la poursuite de leurs activités au Québec. (Shields, 2013c) Il est toutefois à noter qu'elles concentraient leurs énergies, à cette époque, à faire approuver le projet de la ligne 9b d'Enbridge (Shields, 2013c), ce qui explique probablement leurs commentaires sombres dans les circonstances.

### *Appel de soumissions exécutoires*

Le 2 avril 2013, l'entreprise albertaine lança un appel de soumissions exécutoires visant à obtenir des engagements fermes vis-à-vis du projet dont le nom serait « Oléoduc Énergie Est » (TransCanada, 2013a).

Cet appel donnait également un peu plus de détails sur le projet comme tel. Il confirmait qu'une « ... partie d'environ 3 000 kilomètres du réseau principal canadien de TransCanada servant actuellement au transport du gaz naturel... » serait convertie en oléoduc et que le projet comprendrait « ... la construction d'un nouveau tronçon d'une

longueur pouvant s'étendre jusqu'à environ 1 400 kilomètres. » C'est « ... jusqu'à 850 000 barils de pétrole brut par jour... » qui s'écouleraient dans l'infrastructure énergétique. (TransCanada, 2013a)

TransCanada déclinait également les avantages du projet sur deux plans, l'un politique, l'autre économique. D'abord, leur projet visait à améliorer la sécurité énergétique des provinces de l'est du Canada en offrant un approvisionnement plus sûr en pétrole. Ensuite, il prétendait générer des économies en offrant un prix plus faible pour son pétrole que celui importé de l'étranger. Finalement, l'entreprise indiquait que si cet appel de soumissions s'avérait positif, elle irait de l'avant avec les dépôts réglementaires visant à obtenir les autorisations nécessaires pour la construction de pipeline. La mise en service visée était 2017. (TransCanada, 2013a)

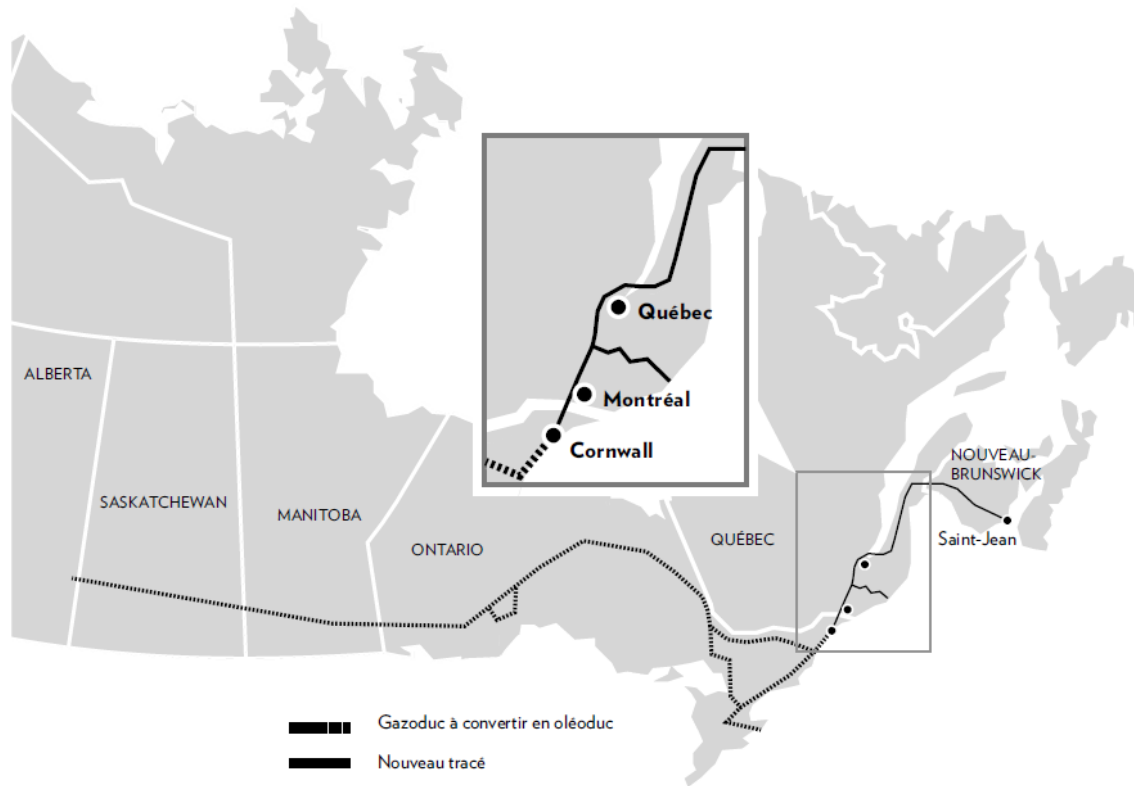
Parallèlement, l'entreprise procédait à des consultations, notamment auprès des Premières nations. (TransCanada, 2013a) En effet, TransCanada rencontrait et récoltait de l'information sur les parties prenantes impactées par son projet. L'entreprise dit vouloir rencontrer les parties prenantes « tôt dans le processus » (SRC Est du Québec, 2013), et ce, malgré que le tracé précis de l'oléoduc dans sa totalité n'est pas encore dévoilé, lui qui pourrait varier selon l'intérêt de ses clients et parties prenantes. (Croteau, 2013c)

### *Révélation du tracé préliminaire*

Cependant, certaines informations virent le jour concernant le tracé au Québec, notamment le fait que l'oléoduc traverserait d'abord le Québec sur la rive nord du Saint-Laurent, en suivant le tracé du gazoduc TQM, avant de passer sous le fleuve Saint-Laurent peu avant la région de la capitale nationale pour ensuite traverser la région du Témiscouata avant de se rendre à Saint-Jean au Nouveau-Brunswick. Une carte fut même fournie (mais retirée quelques heures après sa mise en ligne<sup>5</sup>) par TransCanada qui confirmait également qu'un nouveau tunnel serait construit entre les rives nord et sud du fleuve afin d'y faire passer l'oléoduc. (Mathieu, 2013)

---

<sup>5</sup> Cette information vient de (Croteau, 2013c)



*Figure 2 Tracé préliminaire de l'Oléoduc Énergie Est*

Les maires des villes québécoises où le pipeline devait passer se disaient préoccupés par les impacts de la nouvelle infrastructure énergétique et être à l'écoute des inquiétudes de leur population (Mathieu, 2013), une crainte qui n'était pas partagée par les maires des villes du Nouveau-Brunswick qui s'attendaient néanmoins à ce que les impacts environnementaux soient réduits au maximum et que les agriculteurs soient pris en compte (SRC Acadie, 2013).

Justement, du côté des agriculteurs, certains d'entre eux, notamment en Mauricie, furent rencontrés par TransCanada. L'un d'entre eux, Réal Brière, producteur de pommes de terre à Notre-Dame-du-Mont-Carmel, expliquait qu'il n'était pas contre le projet, mais qu'il souhaitait être indemnisé. (SRC Mauricie, 2013) L'Union des producteurs agricoles ne s'était pas encore prononcée à ce moment.

Du côté des partis politiques fédéraux, le parti conservateur du Canada (PCC) ainsi que le nouveau parti démocratique (NPD) se montraient favorables au projet.

Joe Oliver, alors ministre des Ressources naturelles du Canada, se positionnait clairement en sa faveur. « [Le projet] va créer des emplois, générer de l'activité économique et des revenus pour le gouvernement » exprime-t-il. Également, il s'attend à ce que le Québec voit les avantages du projet pour lui. « J'espère que la province voit les avantages économiques, a indiqué le ministre Oliver. Après tout, il y a l'enthousiasme des deux raffineries, la possibilité de créer des emplois, des revenus pour le gouvernement, il y a des avantages énormes pour le Québec. Pourquoi ne pas être en faveur? » (Croteau, 2013c)

Le ministre de l'environnement du Canada, Peter Kent, considérait toutefois que les avantages économiques n'ont pas été « efficacement communiqués » aux Québécois. Il réagissait à un sondage montrant que « les Québécois sont les seuls en Amérique du Nord à préférer importer du pétrole au lieu de viser l'indépendance énergétique du continent, si cela permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre. » (Croteau, 2013a)

Fait intéressant, le NPD, qui était contre les projets Keystone XL ainsi que Northern Gateway, était favorable à Énergie Est. Il s'inquiétait toutefois de l'impact des modifications aux lois sur l'environnement effectuées par le gouvernement Harper, craignant que cela ne vienne miner le processus de consultation du projet (Croteau, 2013c). Ces modifications soustrayaient la majorité des cours d'eau de la Loi sur les pêches et limitaient également la participation du public lors des évaluations environnementales (Côté, 2013).

« Le problème qu'on a en ce moment, c'est que les conservateurs ont éviscéré l'ensemble de la législation » affirmait Thomas Mulcair, chef de l'opposition officielle et du NPD. (Croteau, 2013a)

La position du Parti libéral du Canada était, à ce moment-là, inconnue.

Du côté des écologistes, ils se positionnaient contre le projet pipelinier. L'argument principal évoqué pour justifier cette défaveur était l'augmentation prévue de la production

des sables pétrolifères et des gaz à effet de serre en résultant. L'industrie des sables pétrolifères « est à elle seule responsable de 7% des émissions canadiennes de gaz à effet de serre, et la production est appelée à doubler, voire tripler d'ici une vingtaine d'années. » (Croteau, 2013c)

Ils essayaient également de montrer le danger que l'industrie pétrolière voulait faire peser sur les communautés. À titre d'exemple, Greenpeace allait se servir d'une enquête du réseau de télévision Global pour plaider les risques associés aux pipelines. L'enquête citée avançait qu'il y aurait eu « 28 666 déversements de pétrole petits et grands en Alberta depuis 1975, en plus de 31 453 déversements d'autres produits chimiques. » (Côté, 2013)

Patrick Bonin, porte-parole de Greenpeace, critiquait alors vertement les politiciens fédéraux : « Actuellement, on a une vision à court terme des politiciens qui ne pensent qu'à la prochaine élection. Ils font fi de tous les impacts qu'on subira inévitablement des changements climatiques et qui seront aggravés par ce type de projet. » (Croteau, 2013c)

Jean-Robert Sansfaçon, éditorialiste au journal *Le Devoir*, n'allait pas aussi loin, ne rejetant pas d'emblée le projet, mais émettait de sérieuses réserves sur l'attitude du gouvernement Harper, trop ouvertement en faveur du projet selon lui, et interpellait le gouvernement du Québec à intervenir. Le gouvernement du Québec devait, selon lui, être plus actif, demander des comptes à l'entreprise, s'assurer qu'il y ait des avantages économiques pour le Québec et s'opposer au projet si nécessaire. (Sansfaçon, 2013)

### *Un terminal pétrolier à Lévis ?*

Le 19 juillet 2013, alors que *La Presse* nous apprenait que TransCanada aurait révélé à des élus de Bellechasse, lors d'une rencontre tenue le 10 juillet 2013, qu'elle souhaitait aménager un terminal pétrolier à Lévis, TransCanada clarifia la situation en affirmant qu'elle n'avait pas arrêté son choix de site pour son terminal pétrolier au Québec. (Morin, 2013)

Du côté des entreprises Valero et Rabaska, aucune d'entre elles n'affirma avoir discuté avec TransCanada pour l'installation de son terminal pétrolier. « Je peux vous dire très officiellement qu'il n'y a eu aucun contact entre TransCanada Pipeline et Rabaska »

affirmait André L'Écuyer, président de Rabaska. « C'est une idée, une hypothèse qui semble avoir été avancée, mais qui n'a jamais été discutée » affirmait Michel Martin, porte-parole de Valero (Morin, 2013)

### *Résultats de l'appel de soumissions exécutoires et poursuite du projet*

Le 1<sup>er</sup> août 2013, TransCanada annonça qu'elle poursuivait son projet Oléoduc Énergie Est, puisqu'elle avait réussi à signer « des contrats contraignants à long terme pour transporter environ 900 000 b/j de pétrole brut de l'Ouest canadien vers les raffineries et terminaux d'exportation de l'Est du Canada. » (TransCanada, 2013c)

Le président et chef de la direction de TransCanada, Russ Girling, mit alors de l'avant trois grands avantages du projet, soit i) la création d'emplois, ii) les recettes fiscales pour les gouvernements ainsi que iii) la sécurité énergétique du Canada. Le coût estimé du projet était alors de 12 milliards de dollars et sa mise en service était prévue pour 2017 pour acheminer du pétrole au Québec et pour 2018 dans le cas du Nouveau-Brunswick. L'entreprise réitéra vouloir aller de l'avant avec le projet en consultant les autochtones, les parties prenantes et en mettant l'accent sur la sécurité. (TransCanada, 2013c)

TransCanada précisa toutefois que le tracé final ne serait connu que lorsque l'évaluation du projet aurait été complétée par l'Office national de l'énergie (ONÉ). (Krugel, 2013)

Il est important de noter que cette annonce survint tout juste un mois après la tragédie de Lac-Mégantic, tragédie dont le déraillement d'un train qui devait se rendre à la raffinerie de Saint-Jean – celle que devait alimenter l'Oléoduc Énergie Est – a causé la mort de plusieurs dizaines de personnes en plus de complètement détruire le centre-ville de Lac-Mégantic. (Croteau, 2013b)

Du côté des conservateurs, cette annonce fut accueillie favorablement. Pour Joe Oliver, ministre canadien des Ressources naturelles, c'est une bonne nouvelle qu'a annoncée TransCanada, puisque le pétrole albertain pourrait desservir les marchés de l'est du Canada et éventuellement lui permettre de rejoindre les marchés internationaux. (Couture, 2013) De son côté, le premier ministre Stephen Harper dit trouver que le projet est une

« bonne idée », étant donné qu'il permet aux ressources pétrolières canadiennes de rejoindre de nouveaux marchés. (Boivin, 2013)

L'opposition officielle du NPD réitéra sa critique à l'endroit du gouvernement Harper à l'effet qu'il aurait taillé en pièce la réglementation environnementale. (Krugel, 2013)

Alison Redford, première ministre de l'Alberta, parla quant à elle d'un « projet fondateur pour la nation ». (Krugel, 2013)

Le gouvernement du Québec fut plus circonspect. Plutôt ouvert au projet, il considérait toutefois nécessaire de connaître les plans finaux du projet avant de lui accorder son appui en bonne et due forme. (Krugel, 2013) La première ministre Pauline Marois reconnaissait toutefois que des points de vue différents existaient, au sein de son parti, concernant les projets pipeliniers. (Salvet, 2013)

Du côté du milieu des affaires québécois, la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) se montra enthousiaste vis-à-vis l'annonce de l'entreprise albertaine. (Krugel, 2013) François Pouliot, blogueur au journal les affaires, fût toutefois d'avis que le projet Énergie Est ne devrait être accepté qu'à la condition que TransCanada démontre que l'approvisionnement québécois en gaz naturel serait assuré, même après la conversion d'une ligne du réseau principal en oléoduc. (Pouliot, 2013) Cette demande fut entendue et satisfaite par TransCanada qui finit par conclure avec les distributeurs de gaz naturel de l'Ontario et du Québec, afin d'assurer l'approvisionnement gazier de ceux-ci. (TransCanada, 2013b)

Les écologistes, pour leur part, s'inquiétèrent immédiatement de la volonté de l'entreprise de vouloir exporter du pétrole vers les marchés internationaux et critiquèrent les arguments en faveur du projet : « Nous ne pouvons pas construire une nation autour d'un projet qui empoisonnera l'eau, violera les droits des Premières Nations et aggravera la crise climatique qui déjà cause des catastrophes dans le monde entier », affirmait Keith Stewart, coordonnateur de la campagne Climat-Énergie de Greenpeace. (Krugel, 2013)

Steven Guilbault, directeur principal chez Équiterre, abonda dans le même sens. Il dit : « On ne croit pas que ce projet soit dans l'intérêt des Québécois (...). Ce projet n'est



pas conçu pour assurer la sécurité énergétique de l'est du Canada, mais vise plutôt l'exportation de pétrole. Ce n'est pas un hasard si Irving a annoncé jeudi la construction d'un terminal pour pétroliers à Saint-Jean. » (Shields, 2013b)

#### ***Rapport de Deloitte sur les retombées économiques du projet***

Le 10 septembre 2013, un rapport commandé par TransCanada à la firme de consultation Deloitte fut rendu public.

Ce rapport stipulait que le projet créerait de nombreux emplois, soutiendrait la croissance économique canadienne et serait bénéfique aux six provinces qu'il traverserait. Il prévoyait également une augmentation du PIB canadien de 35 milliards de dollars au cours de la durée de vie (évaluée à 40 ans) et de construction (évaluée à 6 ans) préalable du projet ainsi qu'une création de 10 000 emplois pendant les phases de conception et de construction. Finalement, il soutenait que les recettes fiscales pour les gouvernements s'élèveraient quant à elles à 10 milliards de dollars. (TransCanada, 2013d)

#### ***Politique économique du gouvernement du Québec***

Le 8 octobre 2013, le gouvernement du Québec, alors dirigé par Pauline Marois, déposa sa politique économique. Cette dernière se montra alors favorable à l'exploitation des hydrocarbures québécois – souhaitant même ouvrir le fleuve et le golfe du Saint-Laurent à l'exploration et l'exploitation de pétrole et gaz – ainsi qu'au transport du pétrole de l'Ouest canadien par pipelines. (Shields, 2013d)

Concernant le projet Énergie Est, le gouvernement reprendra largement l'argumentation de l'industrie, estimant que les projets de Enbridge et TransCanada permettraient des économies de coûts ainsi qu'une meilleure sécurité d'approvisionnement. Fait intéressant, le document alors présenté ne faisait aucune mention d'une future évaluation du projet Énergie Est par le BAPE. (Shields, 2013d)

#### ***Intervention des agriculteurs impactés par le projet***

Le 24 octobre 2013, des représentants des cultivateurs dont le pipeline doit passer sur leur terrain signifièrent qu'ils souhaitaient que leurs membres jouissent d'une partie des bénéfices générés par l'infrastructure énergétique sous forme de redevances annuelles, et

ce, en plus des compensations pour le dérangement lors de la période de construction. Les fédérations de l'UPA de la Rive-Nord, de Lotbinière-Mégantic, de Lévis-Bellechasse et de la Côte-du-Sud avaient même pour objectif de promouvoir ce point de vue lors du congrès national de l'UPA prévu en décembre 2013, afin que cela devienne la position officielle de l'UPA qui, elle a déjà signifié qu'elle souhaitait négocier une entente-cadre avec TransCanada. (Samson, 2013)

### *Controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna*

Le 25 novembre 2013, TransCanada fit connaître son intention d'installer son port pétrolier québécois à Cacouna, dans le Bas-Saint-Laurent, une ville possédant déjà des installations portuaires et capable d'accueillir une infrastructure supplémentaire en eaux profondes. Cette situation souleva la crainte de Robert Michaud, président du Groupe de recherche et d'éducation sur les mammifères marins, qui s'exprima comme suit : « La construction comme telle comporte plusieurs impacts. Ce sont des chantiers qui se prolongent sur de longues périodes. Ils nécessitent beaucoup de circulation maritime. Chaque passage est une source de dérangement dans un secteur qui est habituellement assez tranquille. (...) Ce qu'on craint, c'est que ce type d'activité intense et prolongée affecte la partie la plus sensible de la population, c'est-à-dire les femelles avec leurs jeunes. Et tout cela dans un contexte où la population est en déclin. » (Shields, 2013a)

### *Dépôt officiel du projet Énergie Est à l'ONÉ*

Le 30 octobre 2014, le projet Énergie Est est déposé à l'Office national de l'énergie. (Office national de l'énergie, 2014)

### *Révélation du plan de promotion du projet Énergie Est*

Le 18 novembre 2014, Greenpeace dévoila le plan stratégique du projet Énergie Est de TransCanada sur lequel elle avait mis la main. Ce plan avait été conçu et rédigé par l'une des plus grandes firmes de relations publiques à l'échelle internationale : Edelman. (Gerbet, 2014)

Brièvement, le plan proposait une stratégie particulière pour la « société distincte » du Québec qui s'appuyait sur trois piliers. Le premier était la peur du transport de pétrole par

train, issue de la tragédie de Lac-Mégantic. Le deuxième était l'établissement d'une coalition de personnes qui seraient chargées de défendre le projet à la place de l'entreprise. Edelman proposait également de donner de ressources à des tiers partis afin de distraire les opposants au projet : « nous les armerons avec l'information dont elles ont besoin pour mettre de la pression sur les opposants et les distraire de leur mission » (Croteau Martin, 2014a) peut-on lire dans le rapport. Le troisième et dernier pilier proposait au président-directeur général de TransCanada de rencontrer des personnalités influentes de la société québécoise afin de les convaincre de supporter le projet. (Lecavalier, 2014)

La révélation de ce plan stratégique suscita l'attention médiatique et provoqua de nombreuses réactions de la part de différents intervenants.

Le ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles du Québec, Pierre Arcand, réagira de façon plutôt sobre, et évitera de trop commenter l'affaire. Il dit alors : « Comme vous le savez, tous les jours, il y a différentes stratégies qui sont faites par différents groupes de pression pour tenter, chaque jour, d'influencer le gouvernement dans différents domaines. (...) Chacun essaie de faire valoir ses objectifs. Chacun essaie de faire la promotion de son dossier (...) [, mais] ce ne sont pas les stratégies de communication de nos entreprises qui vont nous influencer (...) Ce qui nous intéresse, ce sont les études objectives ». Bref, Pierre Arcand n'était « ni surpris ni choqué par la campagne suggérée à TransCanada. » (Corbeil, 2014c)

Greenpeace, de son côté, « dénonce une stratégie à l'américaine ». Pour eux, l'entreprise tentait d'éviter de répondre aux questions fondamentales que posait son projet; « Est-ce que ce pipeline est dangereux pour la santé et la sécurité des gens, l'environnement, le fleuve Saint-Laurent, les bélugas, la question des changements climatiques? » demandait Patrick Bonin, responsable au Québec pour la campagne Climat-Énergie de Greenpeace. (ICI Radio-Canada - Nouvelles, 2014)

Le 26 novembre 2014, TransCanada mit un terme à son association avec la firme de relations publiques Edelman. (La Presse Canadienne, 2014)

### *L'UPA veut des redevances*

Le 13 novembre 2014, l'Union des producteurs agricoles (UPA) annonça qu'elle allait réclamer des redevances annuelles pour les agriculteurs qui verraient passer l'oléoduc Énergie Est sur leurs terres agricoles, une première au Canada et probablement en Amérique du Nord. (Corbeil, 2014b)

Pouvant équivaloir aux taxes municipales prélevées sur les gazoducs comme celui de TQM (copropriété de TransCanada et Gaz Métro), cette redevance s'étalerait sur la durée de vie de l'oléoduc afin d'assurer une « équité entre les générations ». (Corbeil, 2014b)

### *Controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna (suite)*

Le 1<sup>er</sup> décembre 2014, La Presse nous apprend que TransCanada doit stopper « ses travaux à Cacouna (...) [La veille,] après qu'un comité fédéral ait conclu que le béluga n'est plus une espèce «menacée», mais bien une espèce «en voie de disparition». » (Croteau, 2014)

Il est à noter que ce n'est pas la première fois que les travaux à Cacouna ont été arrêté. Ils avaient été « stoppés sur ordonnance de la Cour supérieure à la fin du mois de septembre parce qu'ils mettaient en péril les populations de bélugas. Le ministère de l'Environnement a empêché les forages de reprendre à la mi-octobre, sommant TransCanada de corriger les problèmes de bruit. (Croteau, 2014)

Au lendemain de la date d'expiration du certificat d'autorisation de l'entreprise, le premier ministre Philippe Couillard annonça qu'il ne croyait plus à la possibilité de construire un port pétrolier à Cacouna. « Je ne veux pas parler à la place du promoteur (...), mais il m'apparaît difficile de continuer à prévoir un site de port pétrolier avec une information de cette sorte » dit-il. (Corbeil, 2014a)

De son côté, TransCanada fait savoir, via son porte-parole Tim Duboyce, qu'elle « prendra le temps d'analyser les recommandations » (Corbeil, 2014a).

### ***Abandon de l'idée d'un terminal pétrolier à Cacouna***

Le 4 février 2015, la « compagnie TransCanada confirme qu'elle ne construira pas de terminal maritime ou de réservoirs connexes à Cacouna, au Québec.

La compagnie modifie ainsi la portée du Projet Oléoduc Énergie Est au Québec, mais signale que d'éventuelles options alternatives pour un terminal au Québec étaient présentement à l'étude. » (La Presse Canadienne, 2015)

### ***« Sunny ways », les libéraux de Justin Trudeau prennent le pouvoir***

Le lundi 19 octobre 2015, les libéraux de Justin Trudeau prirent le pouvoir à Ottawa (Bellavance, 2015). Ils mirent ainsi un terme au règne des conservateurs de Stephen Harper qui étaient au pouvoir depuis 2006. Le 4 novembre, Le Devoir nous rapporta que « L'arrivée d'un gouvernement libéral au pouvoir n'inquiète pas TransCanada » qui dit toujours s'être conformé aux règles, même en cas de changement de réglementation. (Arsenault, 2015a)

Nous reviendrons plus en détail sur l'importance de cette élection et de la formation du nouveau gouvernement dans le chapitre d'analyse.

### ***Abandon de l'idée d'un terminal pétrolier au Québec***

Le 5 novembre 2015, soit « six mois après avoir abandonné son projet de port pétrolier à Cacouna », TransCanada annonça qu'elle ne construirait pas de port pétrolier au Québec et qu'elle soumettrait un amendement à l'Office national de l'énergie en ce sens. (Arsenault, 2015b)

Cette nouvelle fit réagir le premier ministre du Québec qui dit : « Avec un port en eau profonde, c'est assez simple de calculer les bénéfices [du projet]. Sans ça, ce n'est pas impossible, mais c'est plus compliqué ». (Lecavalier, 2015)

### ***Positionnements des maires de la région de Montréal et de Québec***

Le 6 novembre 2015, Régis Labeaume dit croire « de moins en moins » aux chances du projet Énergie Est de voir le jour. « Ils ont tellement mal travaillé, ils n'ont pas eu de respect pour la population, ils vont payer pour ça! » dit-il (Gagnon, 2015)

Monsieur Labeaume sent que de plus en plus de ses homologues se positionnent contre le projet et qu'il sera difficile de les faire changer d'avis. « Je parle avec les maires et j'ai l'impression qu'ils [TransCanada, en l'occurrence] ne pourront jamais passer. [...] Ils n'ont pas passé à travers toute les villes et villages du Québec, ce n'est pas fait. Je les sens complètement déconnectés. Lorsque le président arrive au Québec, je sens qu'il se sent comme sur une autre planète où il craint quelque chose. Ce n'est pas drôle! » (Gagnon, 2015)

Prémonition de monsieur Labeaume ? Nous y reviendrons. Quoi qu'il en soit, l'opposition des homologues de Monsieur Labeaume ne tarda pas à se manifester. Quelque temps après sa déclaration, le 21 janvier 2016, « Estimant les risques environnementaux trop élevés, la Communauté métropolitaine de Montréal [CMM] » se positionna contre le projet Énergie Est.

« Le projet n'est pas viable ni du point de vue économique, social, environnemental et de la sécurité publique, on est contre l'oléoduc et le tracé et on va pousser en conséquence », dit Denis Coderre, qui est aussi président de la CMM. (Gaior, 2016)

Il faut souligner que précédemment, le 18 décembre 2015, la Presse Canadienne nous apprenait que « l'oléoduc créera au Québec près de 2000 emplois par année pendant sa construction censée durer neuf ans, mais seulement 33 emplois par an une fois le pipeline en exploitation. » (Dubuc et Croteau, 2015)

Le 26 janvier 2016, Régis Labeaume se prononça à nouveau en faveur du projet, mais critiqua sévèrement les dirigeants de la société albertaine. « TransCanada Pipeline n'a pas répondu à nos inquiétudes. Je les trouve incompetents, alors que nous, en principe, on est d'accord pour qu'ils construisent l'oléoduc à Québec. [...] J'ai envie de dire aux gens de l'Ouest : « Aidez-nous à vous aider. » » (Stéphanie Martin, 2016).

### *L'Accord de Paris*

Le 12 décembre 2015, l'Accord de Paris est signé par 195 pays. Cet accord vise à « Limiter le réchauffement climatique « bien en dessous » du seuil des 2 degrés Celsius. »

(Radio-Canada, 2015) Se faisant, les pays signataires s'engagent à diminuer significativement leurs émissions de gaz à effet de serre.

### *Jean Charest fait l'objet d'une enquête du Commissariat au lobbying*

En mars 2016, Jean Charest fut accusé d'avoir contrevenu aux règlements en matière de lobbying sur la scène fédérale, alors qu'il aurait supposément tenté d'organiser une rencontre entre TransCanada et le bureau du premier ministre.

Cependant, monsieur Charest se défendit : « I had a conversation and [Energy East] was not the subject of the conversation. It was raised, but that was not the subject, and I won't go into the details because it does not concern those who were not a part of the conversation (...) There was no lobbying. I was not working for TransCanada; end of story. » (Leblanc, 2016b). Le Commissariat au lobbying statua plus tard qu'il n'avait contrevenu à aucun règlement. (Leblanc, 2016a)

Toutefois, et malheureusement pour TransCanada, le mal est fait sur le plan de l'image.

### *L'UPA se prononce contre le projet Énergie Est*

Le 9 mai 2016, l'UPA fit une sortie pour prendre officiellement position contre le projet Énergie Est. C'était la première fois de son histoire que le syndicat agricole prenait position concernant un projet de développement énergétique.

« Ce projet-là ne nous apparaît pas comme un projet qui s'inscrit dans le développement du Québec, la protection de son environnement, au sens large, parce qu'il faut décarboniser notre économie », dit Marcel Groleau, président de l'UPA. Il poursuit : « Le Québec ne peut pas prendre des engagements internationaux en faveur de la réduction des gaz à effet de serre (GES) et investir dans une économie verte tout en acceptant un projet qui va ternir son bilan d'émissions de GES, pour du pétrole en bonne partie destiné à l'exportation (...) au nom de la cohérence. » (Bergeron, 2016b)

### *Controverse autour de Jean Charest*

Le 6 août 2016, se fiant sur des informations obtenues par le National Observer, Le Devoir nous apprit que Jean Charest aurait tenu, en janvier 2015, une rencontre privée avec des commissaires de l'Office national de l'énergie. (Nadeau, 2016)

Par suite de ces révélations, l'ONE a présentée ses excuses pour avoir précédemment donné de mauvaises informations aux journalistes. (Nadeau, 2016) Cependant, elle refusa de récuser les deux commissaires ayant participé à la rencontre avec M. Charest stipulant simplement qu'elle maintenait les dates prévues de ses audiences. (Shields, 2016)

Il est à noter que cette nouvelle survient seulement deux jours avant le début des audiences de l'ONE sur le projet Énergie Est. (Beckis, 2016)

### *Suspension des audiences de l'ONÉ et nominations de nouveaux commissaires*

Le 25 août 2016, le maire de Montréal Denis Coderre demande la suspension des audiences de l'ONE. À ce moment, les dates prévues pour la tenue des audiences à Montréal étaient «... du 29 août au 2 septembre et celles de Québec du 3 au 7 octobre.» (Trottier, 2016b)

Or, le 29 août, la première journée d'audience à Montréal dut être annulée par suite d'un incident, puis du départ de monsieur Coderre. Un militant écologiste qui s'était introduit dans les lieux où se tenaient les audiences en hurlant son opposition au projet d'oléoduc força monsieur Coderre à interrompre son témoignage. Également, il fallut plusieurs minutes avant que les autorités n'interviennent. Peu importe, monsieur Coderre et les autres maires qui l'accompagnaient étaient déjà partis. « L'éléphant vient de sortir de la salle, a lancé le maire Coderre. Il y a un problème dans la perception du processus de consultation. Ce genre d'incident reflète l'opposition générale à ce projet. (...) Pour moi c'est très clair, il n'y a pas d'acceptabilité sociale » conclut-il (Trottier, 2016a).

Vendredi le 9 septembre 2016, pour remédier au bris de confiance envers le processus d'évaluation du projet Énergie Est, le comité issu de l'ONÉ et chargé d'évaluer le projet se récusa. (Marquis, 2016)



Les trois nouveaux commissaires chargés d'évaluer le projet d'oléoduc ne furent nommés que le 9 janvier 2017 par le gouvernement Trudeau. (La Presse Canadienne, 2017a)

Le 27 janvier 2017, ils firent connaître leur décision de faire « table rase sur les audiences de l'oléoduc Énergie Est, qui devront reprendre depuis le début ». (La Presse Canadienne, 2017b)

### *Changement des enjeux évalués par l'ONÉ et abandon du projet*

Le 24 août 2017, l'ONÉ fit connaître ses intentions, et contrairement à ce qu'elle avait affirmé précédemment, d'évaluer les émissions de GES en amont et en aval du projet Énergie Est. Les évaluations en amont comprennent notamment « l'extraction, la transformation, la manutention et le transport » du pétrole qui serait transporté dans l'infrastructure énergétique, mais également les activités additionnelles de production que permettraient la construction de l'oléoduc. Les évaluations en aval comprennent quant à elles « le transport et la combustion au moment de l'utilisation finale ». (Shields, 2017)

Le 7 septembre 2017, TransCanada demande une suspension de l'examen d'Énergie Est à l'ONÉ. (TransCanada, 2017d) « Cette suspension permettra une analyse plus minutieuse des changements récemment annoncés par l'ONÉ en ce qui a trait à la liste des enjeux et des aspects environnementaux des projets, tout en évaluant l'impact de ces changements sur les coûts, l'échéancier et la viabilité des projets. » (TransCanada, 2017d)

Le 5 octobre 2017, TransCanada annonce qu'elle abandonne son projet Énergie Est. (Agence QMI, 2017)

Voilà donc la trame générale des événements, complexe et touffue comme on le voit, que nous tenterons de démêler et d'éclairer au mieux.

## Chapitre 2

### Revue de la littérature

Ce chapitre cherchera à brosser, en parcourant la littérature disponible, un portrait du concept d'acceptabilité sociale.

Il tentera de répondre successivement aux questions suivantes :

- Quelles sont les diverses définitions de l'acceptabilité sociale trouvées dans la littérature managériale ?
- Que dit cette littérature sur la construction d'une stratégie d'acceptabilité sociale efficace?
- Que nous enseigne la littérature sur les circonstances et les raisons de l'émergence de la notion d'acceptabilité sociale ?

#### Définitions

Quelles sont les diverses définitions de l'acceptabilité sociale trouvées dans la littérature scientifique en management?

#### *Acceptabilité sociale et « Social License to Operate »*

Dans la littérature de langue française, on utilise généralement le terme d'acceptabilité sociale. Dans la littérature anglophone, c'est plutôt le terme « *social license to operate* » qui est utilisé. Ces deux termes, sans être la traduction exacte l'un de l'autre, renvoient tout de même au même concept.

Néanmoins, l'acceptabilité sociale « ... reste plus intelligible sous sa forme anglaise, *social licence to operate* » (Boanada, Leturcq et Grisotti, 2016), et réfère de manière générale au « ... niveau d'acceptabilité du projet par une partie des acteurs locaux directement ou indirectement touchés. » (Boanada, Leturcq et Grisotti, 2016)

Elle se distingue donc de la licence légale d'opérer qui, elle, comme le mentionne également Thomson et Boutilier (2011), reste plutôt dans le registre du droit, des autorisations gouvernementales et donc plus à l'écart des notions de perception et de légitimité. (Baba, 2016)

Il est important de mentionner que l'acceptabilité sociale est un concept qui est né dans la pratique avant d'être étudié par les universitaires. Se basant sur Raufflet et al. (2013), Baba (2016) affirme que « la plupart des définitions [de l'acceptabilité sociale] ont été élaborées par des praticiens et des consultants, ainsi que par des institutions financières internationales, des sociétés d'investissement et des dirigeants d'entreprises... » (Baba, 2016). L'une des plus connues est certainement la définition de Caron-Malenfant, qui stipule que l'acceptabilité sociale peut être considérée comme « Le résultat d'un processus par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place, pour qu'un projet, programme ou politique s'intègre harmonieusement, et à un moment donné, dans son milieu naturel et humain. » (Caron-Malenfant et Conraud, 2009)

Depuis quelques années, l'acceptabilité sociale a suscité l'intérêt des milieux académiques qui lui ont consacré une littérature désormais en pleine expansion.

Pierre Batellier, l'un des plus éminents chercheurs en la matière, a recensé pas moins de 13 définitions de l'acceptabilité sociale. D'autres se sont possiblement ajoutées depuis. (Yates *et al.*, 2016)

Voyons maintenant quelques définitions qu'ont pu donner les chercheurs universitaires du concept d'acceptabilité sociale.

#### ***Résultat d'un accord ou d'une entente***

Comme plusieurs autres auteurs avant eux<sup>6</sup>, Portales et Castañeda stipulent que « La SLO [Social License to Operate] se réfère à une certaine forme d'accord entre une entreprise et les parties prenantes locales, caractérisé par l'acceptation et l'approbation

---

<sup>6</sup> Prno et Slocombe (2012), Raufflet et al. (2013) et Thomson et Boutilier (2011)

d'un projet d'extraction par les communautés locales et les autres intervenants qui peuvent affecter sa rentabilité (...). » (Portales et Castañeda, 2016)

Dans cette perspective documentée par différents auteurs<sup>7</sup>, l'acteur central est très clairement l'entreprise. Pour cette dernière, l'acceptabilité sociale s'inscrit dans un contexte où elle doit non seulement obtenir les autorisations nécessaires pour procéder aux travaux qu'elle souhaite mettre en œuvre, mais également une forme de permission de la société où sera construit le projet comme tel. Cette permission doit être obtenue par l'assentiment des acteurs dits « multilatéraux » incluant les différents paliers de gouvernement, les communautés locales impactées, les médias ainsi que le grand public dans son ensemble. (Portales et Castañeda, 2016)

Ici, l'acceptabilité sociale peut donc être considérée, comme le mentionnent Baba et Raufflet (2015), comme un actif incorporel. Cependant, cet actif, qui doit être maintenu tout au long de la vie du projet, ne saurait être transférable à un autre projet. Autrement dit, une caractéristique d'un tel accord est qu'il est circonscrit, et non transférable. (Portales et Castañeda, 2016) Or, si le plus souvent l'acceptabilité sociale est accordée localement, qu'en est-il d'un projet longitudinal comme Énergie Est, qui nécessiterait selon cette perspective une somme innombrable d'accords? La littérature ne tranche pas sur cette question.

Que permet l'acceptabilité sociale dans cette optique? Par une participation des communautés locales dans les décisions de l'entreprise – ou à tout le moins une prise en compte de leurs opinions concernant le projet – l'acceptabilité sociale permet potentiellement d'éviter les tensions sociales porteuses de conflits qui peuvent, en bout de piste, causer des ralentissements dans les échéanciers, l'arrêt des travaux, des bris aux biens matériels de l'entreprise, des campagnes médiatiques négatives, une opposition venant de la sphère politique, etc. En somme, l'acceptabilité sociale permet de gérer les risques sociaux (et politiques) qu'une entreprise encourt pour un projet donné, et qui ont des impacts économiques. (Portales et Castañeda, 2016) Ainsi, l'acceptabilité sociale peut

---

<sup>7</sup> Howard-Grenville, Nash et Coglianese (2008), Raufflet et al. (2014), Wilburn et Wilburn (2011) ainsi que Prno et Slocombe (2012)

également être comprise, pour l'entreprise, comme un outil de contrôle indirect des coûts de mise en œuvre des projets.

En effet, « ... les recherches démontrent que les coûts d'insertion d'un projet peuvent substantiellement croître en présence de résistance ou de conflit avec les acteurs locaux ; dans le pire des cas, le projet peut être interrompu, ce qui constitue une raison supplémentaire pour les entreprises et les gouvernements de chercher à obtenir un niveau minimum d'acceptabilité sociale pour assurer la légitimité des décisions relatives au projet. Une bonne acceptation sociale réduit au minimum le coût additionnel associé à d'éventuels conflits avec la population locale lors de la mise en place des projets. Mais cela entraînerait normalement un retard des plans de construction et, par conséquent, une augmentation des coûts. » (Boanada, Leturcq et Grisotti, 2016)

Selon ce point de vue, il est clair que les avantages recherchés par l'acceptabilité sociale le sont surtout pour l'entreprise, et non pas seulement pour les parties prenantes impactées par les projets. Toutefois, si certains auteurs<sup>8</sup> « mettent quant à eux davantage l'accent sur le processus qui doit être déployé afin de permettre la co-construction de ces conditions d'acceptabilité » (Yates *et al.*, 2016), tous considèrent que l'acceptabilité sociale doit être obtenue et maintenue. Cette constatation nous permet ici d'insister sur le fait que l'acceptabilité sociale peut être obtenue, mais également révoquée, puisqu'elle est davantage un état qu'un résultat irréversible. De surcroît, l'acceptabilité sociale ne saurait être imposée par un organisme public ou privé. (Portales et Castañeda, 2016) C'est donc dire qu'elle doit être consentie librement, sans pression exercée de l'extérieur.

En somme, dans cette perspective, l'acceptabilité sociale est comprise comme un état obtenu par une négociation continue et libre entre un promoteur et ses parties prenantes.

### ***Jugement collectif et assentiment***

L'acceptabilité sociale peut également être considérée comme un jugement collectif.

---

<sup>8</sup> Fortin, Fournis et Beaudry (2013), Howard-Grenville, Nash et Coglianese (2008) ainsi que Thomson et al. (2016)

Il est à noter que le « jugement collectif » en question ici n'est nullement considéré comme équivalent à une somme de jugements individuels, mais compris comme un tout. S'appuyant sur plusieurs auteurs<sup>9</sup>, Gendron (2014) postule que « l'acceptabilité sociale est davantage une question de valeurs et de croyances partagées » (Gendron, 2014). Elle considère également que ce jugement se base sur une évaluation comparative vis-à-vis des autres alternatives possibles au projet, incluant le statu quo. Cela l'amène ainsi à définir l'acceptabilité sociale comme étant un « assentiment de la population à un projet ou à une décision résultant du jugement collectif que ce projet ou cette décision est supérieur aux alternatives connues, y compris le statu quo. » (Gendron, 2014)

Dans cette perspective, l'acceptabilité sociale est « ... envisagée dans une perspective dynamique évoluant dans le temps, [et qui] implique la mobilisation (ou non) d'un ensemble d'informations cognitives et expérientielles, de perceptions, d'intuitions, d'éléments affectifs ou de l'ordre des valeurs, débouchant sur une évaluation, un jugement et/ou une décision et se traduisant en attitudes et comportements incluant les possibilités d'inaction et de silence. » (Batellier, 2016) Rajoutons ici que pour Batellier, une réponse défavorable à un projet est tout aussi envisageable et légitime que toutes les autres réponses possibles. Le jugement collectif est donc contingent, puisqu'imprévisible et contraint par le contexte matériel, humain et social au sien duquel il est émis.

Il est à noter que « les auteurs, les observateurs et les parties prenantes s'entendent généralement sur le fait que ce jugement collectif duquel est susceptible d'émerger l'acceptabilité sociale repose souvent – mais pas systématiquement – sur la mise en place de processus qui permettent au promoteur et aux parties prenantes d'échanger sur le projet et de le moduler afin qu'il réponde mieux aux attentes et aux valeurs de ces dernières, notamment par la négociation de certaines conditions ou de certains compromis. » (Yates *et al.*, 2016) C'est donc en joignant les utilités du processus d'acceptabilité sociale pour l'entreprise ainsi que pour les collectivités, tel que mentionné plus haut dans ce chapitre, qu'un jugement positif d'un projet de développement économique risque d'émerger.

---

<sup>9</sup> Shindler (2002), Cialdini et al. (1990) et Sagoff (1988)

Mais comment évaluer un tel jugement?

### *Paramètres de l'acceptabilité sociale*

Différentes informations sont à prendre en compte quand vient le temps d'évaluer une situation en termes d'acceptabilité sociale.

### *Légitimité, crédibilité et confiance*

L'acceptabilité sociale comporte trois paramètres fondamentaux, soit « ... la légitimité, la crédibilité et la confiance. (...) [Elle] se décline [également] en quatre niveaux : le retrait, l'acceptation, l'approbation et l'identification psychologique avec le projet (...). En premier lieu, une société minière [ou plus généralement une société œuvrant dans le secteur des ressources naturelles] développe sa légitimité et sa crédibilité pour acquérir un niveau d'acceptation et d'approbation de ses activités. Cependant, l'entreprise doit développer une relation de confiance totale pour que la communauté puisse s'identifier à l'entreprise minière, lui permettant ainsi de poursuivre ses opérations. L'absence de légitimité sociale conduit au rejet du projet, alors que la légitimité ainsi qu'un niveau élevé de crédibilité et de confiance conduisent à l'approbation et à l'appui du projet. » (Portales et Castañeda, 2016)

### *Partage des bénéfices et utilisation de technologies innovantes*

Une étude de cas sur l'exploitation du gaz de shale en Pologne stipule également que « ... l'acceptation des communautés locales est associée à un sens de la justice, ou à la façon de répartir les coûts et les bénéfices tirés de la production de gaz et de l'utilisation de technologies innovantes. » (Paliwoda-Matiolańska, 2016)

### *Transparence et confiance*

De plus, « ... du point de vue de la communauté locale, un aspect important est la transparence des actions fondées sur le fait qu'en tant que parties prenantes, elles peuvent participer au développement de l'infrastructure et faire confiance aux investisseurs, surtout s'ils proviennent de l'extérieur de la communauté locale. » (Paliwoda-Matiolańska, 2016)

### *Acceptabilité sociale, culture et valeurs*

Également, « Les questions énergétiques ne peuvent pas être abordées sans prendre en compte les caractéristiques, les traditions et le patrimoine du pays, mais aussi de la région. Les facteurs géopolitiques et historiques façonnent le niveau de compréhension et d'acceptabilité des projets énergétiques. » (Paliwoda-Matiolańska, 2016)

Par exemple, alors que la production d'hydrocarbures est solidement implantée en Alberta depuis les années 40, elle est quasi absente du paysage économique du Québec. Cette information est à prendre en compte lorsqu'on met en place une stratégie d'acceptabilité sociale pour un projet qui souhaite s'implanter dans ces deux juridictions fort différentes.

L'impact de la culture et des valeurs est encore plus important lorsqu'un promoteur souhaite développer un projet dans un pays étranger, notamment dans les pays en voie de développement où « les individus et les groupes attendent souvent des entreprises extractives qu'elles fournissent des services publics que n'offrent pas les gouvernements (services de santé, infrastructures ou initiatives de développement économique, par exemple). » (Portales et Castañeda, 2016) Or, les promoteurs sont plus souvent habitués de traiter d'enjeux environnementaux, par exemple.

Cependant, peu importe le contexte, il importe de rappeler que « Si l'intérêt individuel peut être compensé, la valeur, de son côté, est non négociable, ne peut être calculée et encore moins monétisée. » (Gendron, 2014) C'est qu'elle est consubstantielle à la notion d'identité. Ainsi, on ne saurait négocier ses valeurs sans mettre en danger son identité.

Ainsi, « ... comprendre la culture locale, sa langue et son histoire; maintenir une réputation positive de l'entreprise; faire connaître l'entreprise aux acteurs locaux; assurer une communication ouverte avec eux » (Portales et Castañeda, 2016) sont autant de moyens de parvenir plus facilement à l'acceptabilité sociale, d'autant que le rattrapage en cette matière ne semble pas une option viable, à tout le moins pas souhaitable.



### ***Acceptabilité sociale fragile, inacceptabilité irréversible?***

En effet, il serait très difficile – voire impossible – selon Corinne Gendron de renverser la vapeur une fois qu’une controverse laisse apparaître un projet comme inacceptable socialement, puisque les adversaires dudit projet prendraient de la vigueur à mesure qu’augmenterait le conflit. Selon elle, « ... alors que l’acceptabilité sociale peut être lente à construire et fragile, l’inacceptabilité, une fois constatée, est difficile à renverser. On assiste bien souvent à un verrouillage que viennent même nourrir les stratégies que les promoteurs ou les décideurs déploient pour la gérer. Comme l’expliquent les chercheurs américains, c’est bien en amont du projet lui-même que s’établissent les bases de l’acceptabilité sociale, à travers la construction d’une relation de confiance entre le décideur et la société civile. » (Gendron, 2014)

Attention cependant aux généralisations hâtives. S’il est vrai qu’une bonne préparation en amont d’un projet est à mettre au rang des meilleures pratiques d’acceptabilité sociale, le dénouement du projet Rabaska (Facal, 2015) vient néanmoins nuancer l’idée qu’un renversement de situation est impossible, puisque c’est exactement ce qui s’est passé dans ce cas. Alors que le projet battait de l’aile, son nouveau directeur général a renversé la tendance négative à son égard pour obtenir – après plusieurs mois de travail acharné – des sondages d’opinion favorables.

### ***L’acceptabilité sociale est-elle nécessaire?***

S’il apparaît clair que la bonne prise en considération des paramètres de l’acceptabilité sociale facilite le déploiement de projets économiques, la question de savoir s’elle est *vraiment* nécessaire de l’obtenir demeure.

C’est que certains cas, par exemple celui de l’exploitation minière mexicaine où « ... l’entreprise extractive a les autorisations légales nécessaires, mais ne dispose pas de SLO et poursuit ses opérations malgré tout » (Portales et Castañeda, 2016) tend à indiquer que, selon le contexte, l’acceptabilité sociale n’est pas du tout prise en considération, donc inutile dans la pratique.

Si on est un tantinet plus cynique – ou critique –, on pourrait même croire que l’acceptabilité sociale n’est qu’une caution que s’inventent les entreprises pour faire bonne figure. Ce qui nous amène à poser une question difficile.

### *L’acceptabilité sociale est-elle une mascarade?*

Se basant sur Banerjee (2008), Boanada et al. (2016) affirment que « ... les populations concernées n’ont toujours pas le droit de refuser un projet (...) [et qu’en] général, ni la littérature ni les pratiques des entreprises n’offrent suffisamment de place aux populations touchées pour un refus total du projet. » (Boanada, Leturcq et Grisotti, 2016)

Comme l’avaient soulevé d’autres auteurs<sup>10</sup> avant eux, Boanada et al. (2016) notent qu’une « ... lacune dans la littérature, que les auteurs qui critiquent le concept d’acceptabilité sociale pourraient étudier plus en profondeur, concerne les dynamiques de la relation tripartite entre les entreprises, les pouvoirs gouvernementaux centraux et locaux, et les divers communautés et groupes d’intérêts locaux (qui n’ont pas forcément des intérêts convergents) » (Boanada, Leturcq et Grisotti, 2016). Cette remarque fait ressortir selon nous un élément fondamental au cœur de l’étude de l’acceptabilité sociale : sa dimension relationnelle – c’est le comportement de X qui est jugé plus ou moins acceptable par Y – et le rapport de pouvoir – plus ou moins explicite - qui est au cœur de cette relation.

Or, la présente étude s’intéressera justement aux relations de pouvoir entre 1) l’entreprise, 2) les différents paliers de gouvernements et 3) les autres groupes susceptibles d’influer sur l’issue de la controverse étudiée.

### *Quelques constats préliminaires*

*Résumons-nous* : d’abord, il existe plusieurs définitions de l’acceptabilité sociale. Ensuite, l’acceptabilité sociale est un concept subjectif influencé en fonction i) des valeurs de la personne qui évalue une situation donnée; ii) du point de vue de cette personne; et iii) du cadrage qu’elle appose à ladite situation. Donc, comme elle est un concept subjectif

---

<sup>10</sup> Beaudry, Fortin et Fournis (2014)

et fuyant, il est impossible de déterminer objectivement si elle est atteinte ou non dans une situation donnée.

Également, l'acceptabilité sociale, malgré ses louables intentions, n'est pas toujours une considération prise en compte. Elle ne l'est, au fond, que lorsque l'opinion publique est déterminante dans les prises de décisions, notamment gouvernementales. Or, malgré cela, l'acceptabilité sociale est néanmoins mobilisée dans différents contextes par différents acteurs et à différentes fins.

Ainsi, bien que l'acceptabilité sociale ne semble pas avoir d'importance intrinsèque, sa mobilisation dans l'espace public – et dans le but d'influencer l'opinion publique – est incontestable. Cela nous porte à croire que la mobilisation du concept d'acceptabilité sociale tient pour une part de la ressource argumentative pour différents acteurs afin d'en rallier d'autres à leurs positions.

En définitive, il nous apparaît que les rapports de force, en fin de compte, sont déterminants, et que la mobilisation du concept d'acceptabilité sociale est une ressource qui peut être source de pouvoir d'un acteur vis-à-vis d'autres.

### **Stratégie d'acceptabilité sociale**

En quoi devrait consister une stratégie d'acceptabilité sociale efficace ?

Notre revue de la littérature fait ressortir que l'acceptabilité sociale est un concept subjectif, fuyant, mais néanmoins mobilisable comme ressource argumentative pour influencer en sa faveur l'opinion publique et ainsi bâtir un rapport de pouvoir favorable vis-à-vis d'autres acteurs impliqués dans une controverse.

Dès lors, considérant que « la bataille de l'acceptabilité sociale » ne peut être gagnée sans y consacrer des ressources adéquates pour entretenir de saines relations avec i) les parties prenantes; ii) le gouvernement; et iii) les médias, on ne s'étonnera pas que la littérature sur l'efficacité, généralement produite par des consultants, fasse ressortir le caractère dynamique, dialectique d'une stratégie d'acceptabilité sociale.

En clair, il s'agit de se préparer à une dispute avec d'éventuels adversaires, en développant de solides argumentaires concernant l'ensemble des enjeux réels et perçus par les différents acteurs impliqués au sein d'une controverse donnée. Il s'agit, ni plus ni moins, d'une stratégie contemporaine d'affaires publiques adaptée aux dimensions particulières d'une controverse donnée.

## **Émergence du concept d'acceptabilité sociale**

Que nous dit la littérature managériale sur les circonstances et les raisons de l'émergence du principe d'acceptabilité sociale ?

Avant que n'émerge le concept d'acceptabilité sociale dans la littérature scientifique au début des années 2000 (Baba, 2016), il était plutôt question du phénomène « Not In My Back Yard », mieux connu sous le nom de NYMBY. Cependant, cet acronyme comporte de nombreuses limites qui ne permettaient pas de rendre compte de la réalité sociale de façon intelligible, à tout le moins de façon complexe et nuancée. C'est probablement pour combler les lacunes du concept somme toute limité du NYMBY que s'est mis à être diffusé le concept d'acceptabilité sociale.

Nous l'avons dit plus haut dans ce chapitre, la notion d'acceptabilité sociale a d'abord émergé dans la pratique, notamment celle des consultants en affaires publiques, environnement et génie-conseil. Cela concorde avec l'augmentation des controverses liées au secteur des ressources naturelles et énergétiques, notamment au Québec. À titre d'exemples : l'incertitude autour de l'exploitation du potentiel pétrolier et gazier au Québec (depuis 2010), la mine Canadian Malartic, la cimenterie McInnis sont des controverses relativement récentes qui coïncident justement avec la croissance de la littérature en acceptabilité sociale (Facal, 2015).

Cela concorde également avec la progression des études en responsabilité sociétale d'entreprise, généralement conduites dans une perspective utilitariste fortement axée sur la gestion de l'image de l'entreprise. (Boanada, Leturcq et Grisotti, 2016)

Quelques facteurs sociétaux influencent également l'émergence de l'acceptabilité sociale, dont notamment i) les attentes croissantes des communautés locales envers les impacts

non seulement économiques, mais aussi environnementaux des projets sur leurs milieux de vie; ainsi que ii) l'émergence d'organisations non gouvernementales qui peuvent disposer d'un rapport de force non négligeable face aux entreprises et aux gouvernements, particulièrement dans un contexte d'intensification des communications numériques et d'usage des médias sociaux. (Baba, 2016)



## Chapitre 3

### Cadre théorique

#### Choix du cadre théorique

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, une stratégie d'acceptabilité sociale en est une d'affaires publiques circonscrite à une controverse donnée. Évidemment, cette stratégie ne se limitera pas nécessairement à des opérations de communication. Elle impliquera parfois des modifications importantes au projet lui-même – ampleur, tracé, échéancier, etc. –, mais l'objectif fondamental sera de parvenir à maîtriser les craintes et oppositions qu'il suscite jusqu'à un seuil qui permettra à l'entreprise d'aller de l'avant.

Afin de rendre compte d'une controverse au sein de laquelle le concept d'acceptabilité sociale est mobilisé – comme c'est le cas pour le projet Énergie Est –, un cadre d'analyse tiré des théories des organisations s'impose, mais lequel choisir? Une revue des différentes théories des organisations (Rouleau, 2011) a permis de faire un choix.

Le cadre d'analyse choisi pour cette étude fut celui dit de *l'analyse stratégique* de Michel Crozier et Ehrard Friedberg. Cette approche fait partie du courant dit de l'analyse politique dans le vaste champ de la théorie des organisations. L'approche de Crozier et Friedberg met le pouvoir au centre de ses objets d'analyse et permet de mettre au jour les rapports de force entre des acteurs qui négocient entre eux, s'allient, s'affrontent, etc.

Il s'agit d'un cadre d'analyse complet, ayant fait ses preuves depuis des décennies en analyse des organisations, et qui a l'avantage de mettre en avant-plan les jeux de pouvoir entre les acteurs au centre d'une controverse. Il nous a donc semblé un choix judicieux.

Plusieurs ouvrages ont été consultés pour rédiger cette section, en commençant bien sûr par *L'acteur et le système*, l'ouvrage-clé de Crozier et Friedberg, mais aussi des travaux présentant de façon vulgarisée leur approche et ses concepts de base.

## L'analyse stratégique

C'est en 1977 qu'est publié le livre de Crozier et Friedberg *L'acteur et le système*, posant les bases de l'analyse stratégique. L'approche de Crozier et Friedberg est en continuité avec les travaux des sociologues de la bureaucratie et des chercheurs s'intéressant à la prise de décision, dont notamment Herbert A. Simon dont ils s'inspireront (Rouleau, 2011).

Leur approche en est une *individualiste* qui ramène les phénomènes sociaux aux actions individuelles dont elles sont les conséquences. On peut la ranger dans le champ général dit de *l'individualisme méthodologique*. En gros, il s'agit d'une méthode sociologique d'origine allemande qui découle des travaux de Max Weber et de Georg Simmel et qui cherche à comprendre les « bonnes raisons » sociologiques qui animent les individus quand ils agissent. *L'individualisme méthodologique* présuppose donc que les actions des individus ont un sens pour eux. C'est ce postulat de rationalité qui permet d'expliquer les phénomènes sociaux étudiés. Ainsi, dans cette approche, les phénomènes sociaux sont fonction des actions des individus qui, elles-mêmes, sont fonction à la fois du contexte social ainsi que des préférences personnelles des acteurs<sup>11</sup>. (Boudon et Fillieule, 1969) Il est à noter que la rationalité dont il est question ici n'est pas à confondre avec la théorie du choix rationnel<sup>12</sup> d'origine américaine, infiniment plus restreinte, et surtout utilisée par les économistes.

Dans l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, les individus – ou les collectifs, s'il s'agit d'un regroupement d'individus – sont appelés « acteurs », et sont le point de départ de l'analyse sociologique, puisque c'est l'agrégation et l'enchevêtrement de leurs actions qui créent l'action organisée, véritable reflet du fonctionnement des organisations. (Dupuis, 1994)

---

<sup>11</sup> Pour celles et ceux qui aiment les formules mathématiques, je trouve personnellement celle-ci très éclairante :  $S = f[a(C,p)]$  |  $S$  = phénomènes sociaux à expliquer,  $a$  = actions,  $C$  = contexte social,  $p$  = préférences des acteurs concernés

<sup>12</sup> Pour ceux qui veulent davantage comprendre la nuance qui est faite ici, prière de consulter la ressource suivante : Boudon, Raymond. "Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ?." *Sociologie et sociétés* 341 (2002): 9–34.



Crozier et Friedberg, comme les chercheurs dont ils s'inspirent, s'intéressent au fonctionnement effectif des organisations, et non à leur fonctionnement supposé, ou « prescriptif » (Foudriat, 2011). Crozier et Friedberg rejettent donc l'idée d'une *one best way* en termes de fonctionnement organisationnel et reprennent ainsi à leur compte une conclusion importante des analystes de la bureaucratie qui stipule que « la rationalisation a toujours des conséquences inattendues » et imprévisibles (Rouleau, 2011 : 32). En effet, l'analyse stratégique considère que l'action organisée ne se comporte jamais comme elle le « devrait » formellement, mais qu'elle est toujours différente de ce à quoi l'on s'attend. (Foudriat, 2011)

L'approche de Crozier et Friedberg brise donc les barrières traditionnelles de l'organisation et nous invite à voir les choses autrement, soit en termes *d'action collective* plutôt que par catégories exclusives comme les individus, les organisations ou l'environnement. Pour rendre compte de cette réalité de l'action collective, le chercheur doit être capable à la fois de comprendre la structure formelle de l'organisation, mais aussi les jeux informels concrets auxquels se prêtent les acteurs, car ce sont ces jeux qui permettent véritablement de rendre compte de l'action organisée. Ajoutons que ces jeux sont fondamentalement des interactions autour d'enjeux de pouvoir, puisque selon Crozier et Friedberg : « toute structure d'action collective se constitue comme système de pouvoir ». Ce dernier concept est un élément central de leur analyse et nous y reviendrons dans un instant. (Crozier et Friedberg, 1977 : 25)

Il est à noter que l'analyse stratégique – centrée sur les acteurs, leurs buts, leurs enjeux, leurs ressources et leurs stratégies – comporte un volet systémique qui, lui, met l'emphasis sur le système d'action concret au sein duquel s'insèrent les acteurs, ou si l'on préfère le système de sanctions et de récompenses au sein duquel évoluent les acteurs et auxquels ils sont soumis, et donc qui les contraint. Rentrons maintenant dans le ventre de la bête et expliquons plus en détail comment l'analyse stratégique conçoit l'action collective.

### ***L'action collective vue par l'analyse stratégique***

Qu'est-ce que l'action collective?

Pour Crozier et Friedberg, l'action collective « n'est pas un phénomène naturel », mais plutôt un *construit social contingent* issu d'un *système d'action concret*, c'est-à-dire d'une somme de relations de pouvoir au sein desquelles évoluent les acteurs et où s'enchevêtrent les stratégies qu'ils emploient pour parvenir à leurs fins. (Crozier et Friedberg, 1977 : 15)

Pourquoi s'agit-il d'un *construit social*? C'est que nos modes d'action collective sont formés d'un ensemble de « solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes.

Et en cette matière, il n'y a ni fatalité ni déterminisme simple. Ces solutions ne sont ni les seules possibles, ni les meilleures, ni même les meilleures relativement à un « contexte » déterminé. Ce sont toujours des solutions *contingentes* au sens radical du terme, c'est-à-dire largement *indéterminées* et donc *arbitraires*. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 16)

L'action collective est donc *construite*, car elle est une création des individus, et *contingente*, car issue de leur volonté et non seulement du respect de règles formelles. Pour Crozier et Friedberg, « la conduite humaine (...) est toujours l'expression de la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 45). Mais cette action collective est également contrainte. Elle l'est non seulement par sa structure matérielle, mais également par les façons dont le problème de l'action collective peut être posé et traité à la base.

Ces façons différentes de poser et de traiter un même problème, ce sont les construits d'action collective. Ces construits structurent le champ de l'action et obligent les acteurs à en tenir compte indépendamment de ce qu'ils peuvent en penser et peu importe les finalités qu'ils poursuivent. La somme de ces construits forme ce que Crozier et Friedberg appellent le *système d'action concret*, c'est-à-dire le système au sein duquel les acteurs vont jouer à des jeux et déployer leurs stratégies afin de parvenir à leurs buts.

Ainsi, l'acteur et le système sont interreliés, puisqu'ils se contraignent et se définissent mutuellement. Le système contraint l'acteur et l'ensemble des stratégies gagnantes pour lui dans le contexte d'actions qu'il lui impose, mais il est défini par les acteurs qui sont les seuls dépositaires de son existence effective. Ils sont donc les seuls à l'engendrer, et donc à pouvoir le changer. (Crozier et Friedberg, 1977) C'est là qu'on voit poindre la notion d'interdépendance et l'importance des aspects relationnels que pose l'analyse stratégique entre les acteurs. C'est là aussi qu'on saisit toute la pertinence de la notion de pouvoir telle que définie par Crozier et Friedberg.

En parallèle des relations formelles existe donc celle des relations de pouvoir; des rapports de force entre acteurs. (Foudriat, 2011) C'est ce système de rapports de pouvoirs qui sera d'ailleurs étudié par la démarche de recherche que nous proposent Crozier et Friedberg. Les acteurs vont se servir de leurs sources de pouvoir, soit de leurs ressources organisationnelles et relationnelles, pour influencer et négocier avec les autres acteurs. C'est que les acteurs ne sont pas que contraints; le système au sein duquel ils s'insèrent est aussi source d'opportunités.

Évidemment, tous les acteurs ne négocient pas de la même façon et avec la même habileté. La capacité stratégique d'un acteur est définie par les *perceptions stratégiques* des acteurs, c'est-à-dire par leurs *appréciations subjectives* de leur situation personnelle par rapport à celle des autres dans le contexte social au sein duquel ils s'insèrent (Foudriat, 2011). Ces *appréciations subjectives* sont basées sur des perceptions stratégiques qu'ils ont concernant i) les « opportunités de jeu et leurs marges de manœuvre »; ii) les « zones d'incertitude »; iii) la « force de leurs ressources stratégiques »; iv) la « force des ressources stratégiques des autres acteurs »; ainsi que v) la « dynamique des relations de pouvoir. » (Foudriat, 2011)

C'est dire qu'il peut y exister un décalage plus ou moins important entre le *système d'action concret* réel et ceux perçus par les différents acteurs. Évidemment, le langage utilisé ainsi que les habiletés dialectiques et rhétoriques sont autant de moyens dont peuvent se servir les acteurs afin d'influencer la perception des autres acteurs quant à leurs appréciations subjectives. « Les discours, les arguments, le style utilisé dans les

énonciations, les silences sont des stratégies. Lors des débats ou des polémiques qui opposent des acteurs, les façons de prendre son tour de parole dans les échanges, les types de modalités syntaxiques choisis sont autant d'indicateurs des pratiques stratégiques. » (Foudriat, 2011)

Enfin, l'acteur stratégique tentera donc, non seulement de bien comprendre le *système d'action concret* réel et d'établir conséquemment une stratégie gagnante pour lui dans ce contexte, mais il tentera également de changer les perceptions des autres acteurs à son avantage.

## **Principaux concepts au cœur de l'analyse stratégique**

Dans la précédente section, l'analyse stratégique ainsi que son raisonnement théorique ont été décrits de manière générale. Nous nous sommes en particulier concentrés sur le concept central « d'acteur » puisqu'il est le point de départ de l'analyse stratégique.

La présente section présente les autres principaux concepts sur lesquels s'appuie l'analyse stratégique : les buts; les enjeux, les stratégies, les ressources, les règles, les zones d'incertitude, les jeux, le pouvoir, les systèmes d'action concret, et les identités.

Les prochaines sous-sections passent ces concepts en revue.

### ***Le but***

Nous l'avons dit plus haut, l'analyse stratégique en est une *individualiste* sur le plan méthodologique. Elle postule que les acteurs ont de bonnes raisons de faire ce qu'ils font. Or, si les actions ont un sens, c'est parce que les acteurs poursuivent des buts. Ils veulent obtenir quelque chose. Dupuis (1994 : 14) l'exprime ainsi : « ... derrière toute action, il y a les buts que se sont fixés les acteurs. Ces buts peuvent être clairs, facilement identifiables, ou inavoués, cachés en quelque sorte, jamais formulés ouvertement. L'intérêt d'une analyse sociologique consiste alors souvent à faire ressortir de tels buts cachés, inavoués, qui motivent les acteurs. » (Dupuis, 1994 : 14). Les buts poursuivis par les acteurs peuvent aussi changer en cours de route. Il faut donc rester sensible au caractère dynamique de la situation examinée.

### ***L'enjeu***

Si les acteurs poursuivent un but plutôt qu'un autre, c'est parce qu'il y a des enjeux qu'ils jugent importants.

L'enjeu équivaut à ce « que l'acteur ou les acteurs peuvent gagner ou perdre dans les jeux qu'ils jouent avec les autres. » (Dupuis, 1994 : 17) Les buts sont généraux et lient aux croyances des acteurs alors que les enjeux sont circonstanciels, voire instrumentaux. De plus, contrairement aux buts, les enjeux sont exogènes. Ils sont liés aux jeux, aux ressources, et même aux stratégies et actions des autres acteurs, car ils peuvent être imposés par eux. Les enjeux comportent également une dimension subjective. Ils sont ce que les acteurs estiment important *de leur point de vue*.

Il peut être difficile de les débusquer, puisque « ... certains peuvent être évidents, [alors que] d'autres moins. Une des forces de l'analyse stratégique et systémique est justement de mettre au jour les enjeux qui sont véritablement l'objet du rapport de force entre les acteurs. » (Dupuis, 1994 : 17)

### ***La stratégie***

Pour atteindre un but ou un autre parce qu'il juge que tel ou tel enjeu est important pour lui, l'acteur se dotera d'une stratégie plus ou moins explicite. La stratégie, c'est l'organisation planifiée de l'ensemble des gestes posés pour tenter d'atteindre des buts. La stratégie, notent Crozier et Friedberg, « ... n'est rien d'autre que le *fondement inféré* ex post des *régularités de comportement observées* empiriquement. (...) [La] réflexion en termes de stratégie oblige [donc] à chercher dans le contexte organisationnel la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 57)

### ***Les ressources***

Un acteur n'est cependant pas entièrement libre de choisir la stratégie qu'il veut. Il détermine notamment celle-ci en fonction des ressources qu'il contrôle ou croit contrôler.

Les ressources représentent ce « ... que l'acteur contrôle et qui est susceptible de devenir un objet d'intérêt pour les autres. Tout ce qu'un acteur peut mobiliser, utiliser dans ses

relations avec les autres, pour imposer son point de vue, ses choix, ses désirs, etc. Ces ressources peuvent être autant matérielles (de l'argent, des biens, des propriétés, ...) que symboliques (du prestige, des contacts, des compétences, des connaissances, ...). Un acteur peut être une ressource pour un autre acteur. Les règles du jeu peuvent en être une également. L'utilité de ces ressources dépend des situations. Dans certains cas, elles peuvent être très utiles à un acteur, dans d'autres pas du tout. Elles doivent donc être pertinentes par rapport à une situation donnée pour être mobilisables, efficaces. » (Dupuis, 1994 : 15) Tout est une question de contexte, donc. Et à mesure que le contexte social change, les ressources utiles peuvent devenir inutiles, et inversement.

Par ailleurs, comme l'acteur agit en fonction de la lecture qu'il fait des enjeux importants pour lui, qui sont souvent distincts des enjeux de l'organisation au sein de laquelle il s'insère, et qu'il est compris qu'il utilisera les ressources à sa disposition pour atteindre ses buts, les paroles et les gestes des acteurs devront donc être considérés comme autant d'éléments constitutifs de sa stratégie. (Foudriat, 2011).

### *Les zones d'incertitude*

Comment savoir si une ressource est importante ou non, selon le contexte ? Le concept de zone d'incertitude peut nous éclairer. Les zones d'incertitude sont des espaces où les acteurs ont des marges de liberté plus grande, et à partir desquels ils peuvent tenter de négocier leur participation à l'action organisée à leur avantage. Cependant, les zones d'incertitude ne sont pas propriété d'un acteur en particulier, et leur contrôle peut être contesté. Ainsi, afin d'améliorer leur liberté d'action, les acteurs vont chercher à contrôler ces zones d'incertitudes au détriment des autres, développant ainsi des relations de pouvoir avec les autres acteurs. (Foudriat, 2011)

Évidemment, plus une zone d'incertitude contrôlée par un acteur sera grande, plus le pouvoir de l'individu sera grand sur les autres acteurs, puisque « Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe (...) est (...) fonction de l'ampleur de la *zone d'incertitude* que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 72) Il y a donc un lien entre i) ressource, ii) zone d'incertitude, iii) imprévisibilité du comportement et iv) pouvoir.

Il ne suffit donc pas d'avoir des ressources pour avoir du pouvoir, mais également de pouvoir les utiliser de manière imprévisible. Les acteurs futés utiliseront donc leurs ressources non seulement pour atteindre leurs buts, mais également pour accroître le nombre de zones d'incertitudes sous leur contrôle, donc leur liberté d'action et, en définitive, leur pouvoir sur les autres acteurs – où à tout le moins pour limiter le pouvoir des autres acteurs sur eux.

Le chercheur qui souhaite comprendre une relation de pouvoir devra donc s'attarder non seulement aux zones d'incertitude que les acteurs contrôlent, mais également à leur pertinence – « leur caractère plus ou moins mobilisable » (Crozier et Friedberg, 1977) – dans le contexte de la négociation et à la prévisibilité de leurs comportements dans un contexte donné.

Le choix d'une stratégie plutôt que d'une autre est aussi influencé par l'identité de l'acteur.

### *L'identité*

C'est Renaud Sainsaulieu, sociologue français proche de Michel Crozier, qui a proposé d'ajouter le concept d'identité au cadre théorique de l'analyse stratégique. « Selon lui, les jeux de pouvoir ne sont pas indépendants des représentations, des valeurs et des croyances des individus. Ainsi, la culture dans le sens de l'identité tant professionnelle que sociale, doit être reconnue comme une dimension importante des stratégies des acteurs. » (Rouleau, 2011 : 126)

L'identité est liée aux croyances et aux visions du monde des acteurs. Elles sont nécessairement liées aux buts de ces derniers, sans s'y réduire. De plus, elles influencent certainement les décisions des acteurs et les stratégies qu'ils décident de mettre en place.

Par ailleurs, si les acteurs ne sont pas entièrement libres de faire ce qu'ils veulent, c'est parce qu'ils doivent tenir compte des règles qui structurent leurs rapports avec les autres acteurs.

### ***La règle***

Ce concept est probablement le plus récent à avoir été ajouté au cadre de l'analyse stratégique, puisqu'il a surtout été élaboré par Friedberg dans son livre *Le pouvoir et la règle* (1993).

Dupuis en fait une présentation fort éclairante :

« Les règles sont à la fois des guides pour l'action et le résultat de l'action. Elles sont parfois évidentes, formelles, comme dans les lois qui régissent nos activités, mais ces lois changent au fil des actions des uns et des autres. Elles sont aussi souvent moins évidentes, moins formelles, comme dans les codes culturels qui régissent les relations quotidiennes (comment se comporter en public, comment s'habiller pour travailler dans tel ou tel milieu, comment s'adresser au directeur de l'entreprise, etc.). (...) En fait, elles délimitent la nature du jeu des acteurs, des jeux organisationnels. Comme elles sont toujours le résultat des rapports de force entre les acteurs, elles sont continuellement négociées, et susceptibles d'être transformées. » (Dupuis, 1994 : 16)

Ainsi, véritables codes formels et sociaux à ne pas transgresser – à moins d'être en mesure de les changer! –, les règles limitent les stratégies gagnantes pour chaque acteur selon sa nature propre, mais sont également source d'opportunité pour les acteurs qui peuvent en bénéficier.

Ces acteurs déployant des stratégies pour atteindre des buts vont inévitablement nouer des relations de diverses natures avec d'autres acteurs poursuivant eux aussi leurs buts propres. Crozier et Friedberg proposent de caractériser ces relations à l'aide de la notion de jeux de pouvoir.

### ***Le jeu***

« Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 113) Il est donc non seulement un construit social, mais une pièce maîtresse de l'analyse stratégique.



Concept central, il est pourtant, de toute l'analyse stratégique, probablement le plus compliqué à éclaircir. Jean-Pierre Dupuis l'explique pourtant de manière synthétique et limpide : « ... le jeu consiste essentiellement en des rapports de pouvoir entre individus, entre acteurs, chacun cherchant, par ses stratégies d'action, à imposer sa vision, ses choix, ou du moins à ne pas se faire imposer ceux des autres. » (Dupuis, 1994 : 16)

Le concept de jeu prend tout son sens à la jonction des concepts d'interdépendance (lié au *système d'action concret*) et d'*appréciations subjectives* susmentionnés. En effet, les acteurs, qui sont interdépendants et dont la lecture des situations sociales est subjective, vont chercher à se « lire » mutuellement, prévoir les comportements des autres, s'influencer, se tromper, s'allier, etc. C'est ce phénomène où chaque joueur s'observe et cherche à comprendre; à prédire; à influencer sur l'autre – un peu comme au poker – que Crozier et Friedberg nomment « jeu ».

Dans la perspective croziérienne, qui dit jeu dit ...jeu de *pouvoir*. Les acteurs veulent acquérir du pouvoir, protéger celui qu'ils ont, se mettre à l'abri du pouvoir d'autrui, etc.

### ***Le pouvoir***

Le pouvoir est la capacité d'un acteur à obtenir des autres ce qu'il veut par l'utilisation des ressources à sa disposition. Au cœur du pouvoir se situe donc une relation d'échange entre acteurs. (Foudriat, 2011) « *Le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs.* » (Crozier et Friedberg, 1977 : 65)

Il est nécessaire d'ajouter que cette relation en est une instrumentale. « Dire que toute relation de pouvoir est instrumentale vise simplement à souligner que, comme toute relation de négociation, le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui, dans une logique instrumentale, motive l'engagement de ressources de la part des acteurs. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 67)

Qui plus est, « ... c'est une *relation non transitive*... » (Crozier et Friedberg, 1977) en ce sens que la facilité d'une personne A à obtenir X d'une personne B dépend de la relation spécifique que ces deux personnes entretiennent ainsi que des enjeux spécifiques sur

lesquels porte la négociation qui lie ces acteurs. Chaque relation de pouvoir est donc unique et spécifique.

Également, le pouvoir est « ... une *relation réciproque, mais déséquilibrée* », c'est-à-dire une relation où les acteurs ont chacun quelque chose à s'offrir. Cependant, ils n'ont pas des choses similaires ou interchangeable à s'offrir. Ainsi, on peut dire que le pouvoir est « ... un *rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre.* » (Crozier et Friedberg, 1977 : 69)

Les sources de pouvoir sont « ... les atouts, les ressources et les forces de chacune des parties en présence... ». Elles sont liées, comme on l'a dit plus tôt, aux zones d'incertitude qui sont sous le contrôle des acteurs. Autrement dit, les sources de pouvoir sont leurs « *possibilités d'action* » (Crozier et Friedberg, 1977).

Un acteur aura nécessairement un pouvoir accru de marchandage si les ressources dont il dispose sont importantes aux yeux des autres acteurs. De surcroît, l'imprévisibilité d'un acteur limite la capacité des autres acteurs de planifier leurs propres actions en incluant une prévision des siennes. Ces autres acteurs seront donc amenés à satisfaire davantage l'acteur imprévisible afin qu'il consente à adopter un comportement X ou Y.

« *Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. Et la force, la richesse, le prestige, l'autorité, bref, les ressources que possèdent les uns et les autres n'interviennent que dans la mesure où ils leur fournissent une liberté d'action plus grande.* » (Crozier et Friedberg, 1977 : 69)

Concrètement, il existe quatre sources de pouvoir, soit « l'expertise technique, le savoir, les savoir-faire », « la maîtrise des informations », « la maîtrise des règles et de l'attribution des moyens », et « la maîtrise des relations avec les environnements pertinents pour l'organisation ou pour toute partie de celle-ci. » (Foudriat, 2011) Dans ce chassé-croisé de relations, il arrivera aussi parfois qu'un individu joue le rôle de relais étant à la fois le représentant d'un segment de l'organisation auprès des autres segments,

mais aussi le représentant de toute l'organisation auprès de certaines de ses composantes ou de l'ensemble de la société (Crozier et Friedberg, 1977).

Enfin, l'ensemble de ces jeux de pouvoir tisse autour des acteurs ce que Crozier et Friedberg appellent des *systèmes d'action concret*.

### ***Le système d'action concret***

Issu d'une somme de jeux, le système d'action concret est « ... *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux.* » (Crozier et Friedberg, 1977 : 286) Pour le dire autrement, le système d'action concret est donc ce qui lie les acteurs entre eux, et qui rend compte « ... que ce qui affecte un acteur aura de l'influence sur les autres (le fameux effet systémique). » (Dupuis, 1994 : 19).

Le *système d'action concret* « ... doit se distinguer aussi bien du système cybernétique que du système des fonctionnalistes. Sa constitution et son utilisation s'appuient de façon particulière sur l'articulation, dans une même démarche, des deux modes de raisonnement stratégique et systémique (...). Et il constitue un objet concret et non pas seulement un construit philosophique. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 242)

Nous l'avons dit, l'analyse stratégique est une sociologie de l'action collective. Ainsi, elle propose de considérer la réalité sociale « ... comme le résultat d'une série de jeux auxquels participent les différents acteurs organisationnels et dont les règles formelles et informelles – en définissant notamment les possibilités de gains et de pertes des uns et des autres – délimitent un éventail de stratégies rationnelles, c'est-à-dire « gagnantes » qu'ils pourront adopter s'ils veulent que leur engagement dans l'organisation serve leurs espoirs personnels, ou du moins ne les contrarie pas. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 114)

Si le système d'action concret est lui-même régulé par des jeux, c'est que les acteurs qui jouent ces jeux peuvent possiblement les changer, et donc changer le système. (Crozier et

Friedberg, 1977). Donc, même si relativement stable, le système d'action concret est tout de même mouvant, en constante transformation, et dépend des acteurs en présence.

Pourquoi est-il concret et non seulement abstrait ? Car ses effets se font ressentir, justement, concrètement. Comme une toile d'araignée qui lierait tous les acteurs entre eux, il communique les vibrations de partout vers partout. Il nous invite donc à considérer les effets systémiques que peuvent entraîner les actions de tous les acteurs les uns sur les autres, sans nécessairement que cela soit prévu, ni même souhaité par les acteurs en question. En effet, comme l'action collective est contingente, elle ne saurait être déterminée, et peut potentiellement – sinon souvent – mener à des effets pervers, ou contre-intuitifs.

\*\*\*

Tout ce modèle théorique repose sur deux postulats dont on ne soulignera jamais assez l'importance : la *contingence* et la *rationalité limitée*.

Pour nos auteurs, la conduite humaine « est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle. Elle traduit un choix à travers lequel l'acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui dans le cadre des contraintes qui sont les siennes. Elle n'est donc jamais entièrement prévisible, car elle n'est pas déterminée, mais, au contraire, toujours contingente. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 45)

Cependant, les acteurs ne jouissent pas d'une liberté basée sur une rationalité absolue et toute puissante, mais plutôt d'une rationalité limitée. La rationalité limitée est un concept ayant originalement été mis de l'avant par les économistes Herbert A. Simon et James March. « Reprenant les résultats de toute une série d'études de décisions au sein de grandes organisations, March et Simon ont montré (...) [que] de multiples contraintes – cognitives, affectives, organisationnelles – empêchaient les acteurs de rechercher la solution optimale et les poussaient au contraire à arrêter leurs choix sur la première solution permettant d'atteindre un seuil minimal de satisfaction. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 54)

Dans cette perspective, « l'être humain est incapable d'optimiser. Sa liberté et son information sont trop limitées pour qu'il y parvienne. Dans un contexte de *rationalité limitée*, il décide de façon séquentielle et choisit pour chaque problème qu'il a à résoudre la première solution qui correspond pour lui à un seuil minimal de satisfaction. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 54)

Également, comme l'action collective est *contingente* et que les acteurs établissent des stratégies à l'aide d'une *rationalité limitée*, il convient d'affirmer que leurs actions ne doivent pas être analysées à la hauteur de leurs résultats, mais plutôt à l'aune de leurs intentions (hypothétiques, toujours, car déduites), puisque le résultat de l'action collective ne saurait être prévisible et que les actions des acteurs ne sauraient être optimales.

### **Application de l'analyse stratégique au projet Énergie Est**

Pourquoi ce cadre d'analyse a-t-il été jugé pertinent par nous pour étudier une stratégie d'acceptabilité sociale comme celle du projet Énergie Est?

Rappelons que, pour l'analyse stratégique, l'action collective est un construit social. Il en est de même pour toute controverse. Ainsi, l'analyse stratégique est un cadre d'analyse tout à fait approprié pour étudier une controverse, puisqu'elle permet de proposer des hypothèses explicatives permettant de présenter comment une controverse s'est construite, et ainsi rendre son issue intelligible.

Évidemment, dans le cas du projet Énergie Est, il n'était pas question d'acteurs interagissant tous au sein d'une seule et même organisation, mais plutôt de plusieurs groupes d'acteurs interagissant dans leurs organisations respectives qui, elles, s'inscrivaient dans un environnement commun, soit la société canadienne.

Crozier et Friedberg avaient eux-mêmes évoqué cette possibilité que leur modèle soit utilisé pour éclairer non seulement ce qui se passe dans une organisation, mais aussi les rapports entre organisations dans la société. Ils l'expriment notamment de la manière suivante :

« ... de même que le fonctionnement « interne » d'une organisation doit être conceptualisé comme le produit d'un ensemble articulé de jeux dont les règles contraignent les acteurs y participant et à travers lesquels s'opère l'intégration partielle de leurs stratégies divergentes, de même les rapports à l'environnement peuvent être considérés comme les produits d'autres jeux qui débordent les frontières formelles de l'organisation et dont la logique et les règles propres – en définissant les possibilités et les capacités d'action des différentes parties prenantes – deviennent la *médiation* fondamentale des influences de l'environnement. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 161)

Si on relie ensemble tous ces concepts, il en découle une vision intégrée que nous exprimerons ainsi :

Des acteurs rationnels, mais dont la rationalité est limitée et contextuelle, poursuivront des buts. Ces buts seront fonction de la lecture qu'ils font des enjeux en cause pour eux. Pour atteindre ces buts, ils se doteront de stratégies. Le choix d'une stratégie plutôt que d'une autre sera, lui, fonction non seulement de cette lecture des enjeux, mais aussi des ressources que l'acteur détient, de son identité et des règles formelles et informelles qui encadrent son comportement. Le comportement de chaque acteur provoquera des réactions de la part des autres acteurs. Ces interactions prendront la forme de jeux de pouvoir faits de collaboration et de confrontation. Mais comme la conjoncture est dynamique et changeante, et qu'il est impossible de prévoir totalement les réactions d'autrui, chaque acteur tentera de contrôler au mieux la zone d'incertitude autour de lui. L'ensemble de ces interactions forme une toile complexe, un système d'action concret, à la fois porteur de possibilités et de contraintes pour les acteurs.

## Chapitre 4

### Méthodologie

#### Choix méthodologiques

D'ordinaire, le cadre théorique qu'est l'analyse stratégique s'accompagne d'une méthodologie impliquant des entretiens semi-dirigés. (Foudriat, 2011). Nous n'avons pas eu recours à cette méthode. Cette décision s'appuie sur plusieurs raisons.

D'abord, le projet Énergie Est a été très médiatisé, ce qui fait en sorte qu'une grande quantité d'information publique existe sur le projet. Cette importante quantité d'information nous a paru suffisante pour mener une recherche capable de répondre à la question de recherche. Pour s'appuyer sur un exemple concret, mentionnons la très riche étude de cas *Produits Forestiers Résolu*, rédigée par madame Mireille Mercier-Roy (Déry, Pezet et Sardais, 2015), qui fût produite à partir d'articles de journaux et de sources de données complémentaires, sans avoir recours à des entretiens semi-dirigés.

Ensuite, les entretiens semi-dirigés auraient-ils pu fournir de l'information nous permettant de dégager des conclusions plus claires provenant directement d'acteurs au cœur de la controverse? Rien n'est moins certain, puisque lesdits acteurs n'en auraient probablement pas dit davantage que ce qu'ils ont déjà dit publiquement, où à tout le moins n'auraient certainement pas abordé les raisons fondamentales de l'échec du projet. Ils auraient donné – comme ils l'ont déjà fait dans les journaux – leur interprétation de ce qui s'est passé, évidemment toujours en essayant de convaincre le chercheur que leur version est la bonne. Ainsi, il est difficile de voir dans les circonstances la plus-value d'entretiens semi-dirigés et qui justifierait les dépenses encourues pour les réaliser. En effet, les acteurs à interviewer se trouvent non seulement d'un bout à l'autre du Québec, mais également à travers le Canada, en passant par le Nouveau-Brunswick et l'Alberta.

Finalement, rappelons que l'auteur de cette recherche est lui-même consultant dans le secteur de l'énergie et qu'il avait déjà rencontré, avant de tenir sa recherche, plusieurs

personnes impliquées dans la controverse ici étudiée. S'ils avaient eu des informations croustillantes à lui partager, elles l'auraient probablement déjà fait.

En somme, les entretiens semi-dirigés n'avaient pas le potentiel de fournir des informations supplémentaires riches et pertinentes qui auraient permis d'éclaircir davantage l'analyse de la controverse d'Énergie Est.

La présente étude s'est donc appuyée sur une revue de presse très abondante. Le projet étant pancanadien, différents quotidiens à travers le Canada ont été consultés, de l'Alberta au Nouveau-Brunswick.

## **Revue de presse**

### *Période de temps*

Comme le projet a été abandonné à l'automne 2017, il a été possible de couvrir la totalité de la durée de vie du projet, soit de l'année 2012 à 2017.

### *Quotidiens consultés*

Après avoir vérifié quels sont les journaux quotidiens les plus populaires au Canada (Chepkemoui, 2017), il a été décidé que les quotidiens le Globe and Mail, le National Post, le Toronto Star, La Presse, le Journal de Montréal ainsi que le Calgary Herald seraient consultés.

Le Globe and Mail ainsi que le National Post sont les journaux nationaux les plus lus. Le Toronto Star est le quotidien le plus lu de la région de Toronto. La Presse et le Journal de Montréal sont les quotidiens les plus lus au Québec. Le Calgary Herald, quant à lui, est le quotidien de Calgary le plus lu.

Cela dit, par souci de justice vis-à-vis une province distincte des autres et oubliée par ce classement, soit le Nouveau-Brunswick, le quotidien L'Acadie Nouvelle ainsi que son penchant anglophone, le Telegraph-Journal, ont également été consultés.



Ainsi, avec la sélection de ces journaux, une couverture pancanadienne de l'actualité a été assurée, et c'est à partir de l'information recueillie dans ces quotidiens qu'ont été construites les hypothèses explicatives de la situation étudiée.

Quelques ressources documentaires complémentaires ont également été mobilisées, dont notamment les informations d'Élections Canada sur les résultats électoraux de la campagne fédérale de 2015.

Précisons enfin que la revue de presse nous a essentiellement servi à reconstituer la chronologie des événements et à dégager les principaux acteurs et leurs prises de position, afin de les comprendre. Mais nous n'avons pas eu recours à une analyse de discours impliquant un codage élaboré des propos pour, par exemple, dégager des thèmes récurrents ou des mots-clés. D'abord, notre question de recherche ne l'exigeait pas. Ensuite, il est difficile de procéder à ce genre d'analyse quand la citation tirée d'un journal se limite à une ou deux phrases. Enfin, le nombre d'acteurs et la durée de la saga auraient impliqué un travail de dépouillement et de codage dépassant de loin nos ressources et le temps à notre disposition.



## Chapitre 5

### Analyse

Dans ce chapitre, nous nous sommes servis du cadre analytique proposé par Michel Crozier et Erhard Friedberg afin de répondre à notre question de recherche. Les paroles et les gestes des acteurs ont été analysés afin de reconstruire et mieux comprendre le pourquoi de l'abandon du projet Énergie Est.

Nous introduisons ici deux remarques que nous jugeons capitales.

On pourrait certes saisir cette saga strictement au niveau macrosociologique le plus général. On pourrait ramener l'affaire très simplement, trop simplement, à quatre principaux acteurs : l'entreprise, les gouvernements du Québec et du Canada, et l'ensemble des opposants.

L'analyse serait relativement simple. Une entreprise a pour *but* de faire approuver un projet de pipeline parce que les *enjeux* sont pour elles de faciliter l'exportation et assurer sa profitabilité. Elle mobilise ses *ressources* considérables dans le déploiement d'une *stratégie* politico-médiatique, mais elle est handicapée par son identité, perçue négativement, d'entreprise polluante, et par des règles du jeu contraignantes en matière d'approbation gouvernementale des projets. Les opposants, eux, ont pour *but* de faire échec au projet parce que l'*enjeu* pour eux est de réduire notre dépendance collective au pétrole et parce qu'ils jugent ce projet nuisible et dangereux. À l'aide de leurs *ressources*, ils déploient leur *stratégie* et se construisent une *identité* de défenseurs vertueux de l'environnement. Enfin, les gouvernements veulent – ce sont leurs *buts* - simultanément être réélus et œuvrer à la prospérité économique tout en préservant la paix sociale. Pour eux, l'*enjeu* est de préserver leur capital proprement politique de crédibilité. Ils disposent de *ressources* comme le contrôle du processus législatif et réglementaire. Leur *stratégie* fut un attentisme prudent et, quand ils virent qu'ils avaient plus à perdre qu'à gagner politiquement si le projet voyait le jour, ils firent tout pour le contrecarrer, mais tout en

veillant à préserver une image, une *identité* donc, d'arbitre équitable et de protecteur de l'intérêt public.

Tout cela serait à la fois juste et insuffisant. Il faut, croyons-nous, au plan analytique, tenter, dans les limites qui sont les nôtres, de descendre aux niveaux *mésosociologique* – celui des organisations – et *microsociologique* – celui d'individus ayant posé des gestes qui ne s'expliquent pas uniquement par leur position au sein d'une organisation. Pour le dire autrement, il y a des tiraillements entre individus au sein des organisations. Mais évidemment, le très grand nombre d'acteurs nous limitera.

Par ailleurs, la saga Énergie Est a duré cinq ans et fut émaillée d'innombrables soubresauts. Il tombe sous le sens que tous les événements n'eurent pas la même importance. Nous ne pouvions pas tout couvrir, tout analyser et plaidons pour une forme d'indulgence. Nous nous sommes concentrés sur les points nodaux, les moments-clés, ceux qui cristallisèrent à notre avis les rapports de forces entre les acteurs et l'état de l'opinion publique, ces deux dimensions se renforçant l'une l'autre.

Dans la chronologie déjà exposée, les événements phares sélectionnés pour fins d'analyse parce qu'ils furent, selon nous, particulièrement déterminants furent les suivants :

- 1) la controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna;
- 2) la révélation du plan de promotion du projet Énergie Est;
- 3) le positionnement de l'UPA;
- 4) l'élection du gouvernement libéral sur la scène politique fédérale;
- 5) les positionnements des maires de la région de Montréal et de Québec;
- 6) la controverse autour de Jean Charest et ses conséquences;
- et 7) le changement des enjeux évalués par l'ONÉ et l'abandon du projet.

Prenons-les maintenant dans cet ordre.

### *Controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna*

La controverse concernant le terminal pétrolier de Cacouna a duré de novembre 2013 à février 2015 (ou novembre 2015, si on considère plus largement la controverse d'un terminal pétrolier au Québec indépendamment de sa localisation précise).

Le 25 novembre 2013, TransCanada fit connaître son intention d'installer son port pétrolier québécois à Cacouna, dans le Bas-Saint-Laurent. (Shields, 2013a). Or, il était connu à cette époque que le béluga du Saint-Laurent risquait de passer du statut d'espèce menacée à espèce en voie de disparition. C'est ainsi que le 1<sup>er</sup> décembre 2014, La Presse nous apprit « ... qu'un comité fédéral a conclu que le béluga n'est plus une espèce «menacée», mais bien une espèce «en voie de disparition». » (Croteau, 2014)

L'entreprise ne perdit pas de temps à réagir et stoppa immédiatement ses travaux à Cacouna jusqu'à nouvel ordre. « We are standing down on any further work at Cacouna, in order to analyze the [endangered species] recommendation, assess any impacts from Energy East, and review all viable options as we look ahead » (McCarthy, 2014a)

Il est évident que cette nouvelle mit TransCanada sur la défensive et l'obligea à revoir sa *stratégie* et à reconsidérer ses options. La *stratégie* de stopper ses travaux était une obligation minimale considérant les nouvelles les circonstances, afin de ne pas s'attirer davantage les foudres des médias québécois et de la population. Un *enjeu* pour TransCanada, ici, est donc de s'éviter des critiques et que l'opinion publique ne devienne davantage défavorable au projet Énergie Est. Plus largement, il s'agit d'un *enjeu* réputationnel tant pour l'entreprise que pour son projet. Également, en termes de *ressources*, stopper les travaux était probablement la seule chose sur laquelle l'entreprise avait le contrôle dans les circonstances. Qu'aurait-elle pu faire d'autre, sans que cela eût un impact négatif sur l'opinion publique? Autrement dit, sa *marge de liberté* tout comme le nombre de *stratégies* gagnantes pour elle étaient limitées.

Le lendemain, Philippe Couillard annonce qu'il « ne croit plus à un port pétrolier pour Cacouna » (Corbeil, 2014a), ajoutant qu'il lui apparaissait « difficile de continuer à prévoir un site de port pétrolier avec une information de cette sorte. » (Corbeil, 2014a) Nous sommes d'avis que monsieur Couillard s'exprima ainsi, car il savait que les

Québécois étaient plutôt défavorables au projet, et que, s'il ne semblait pas défendre le point de vue majoritaire en matière d'environnement, il serait vertement critiqué, et que cela pourrait lui coûter cher politiquement. Son discours fut donc partie intégrante d'une *stratégie* de communication ayant pour *but* de maintenir son capital politique auprès des Québécois, mais également de le positionner comme un « protecteur de l'environnement ». Par ailleurs, étant premier ministre du Québec et chef du parti libéral du Québec, monsieur Couillard jouissait d'une *ressource* importante dans les circonstances, celle d'imposer la ligne de parti lors de l'adoption des lois, règlements, et autres prises de décision du gouvernement. Ainsi, toute décision litigieuse pour le gouvernement pouvait relever de son bureau, lui conférant en quelque sorte un droit de veto sur les décisions gouvernementales.

En effet, au Québec comme au Canada, le « premier ministre est tout-puissant... ou presque. (...) Le Conseil des ministres a un monopole sur la présentation des projets de loi qui ont de bonnes chances d'être adoptés. » Il contrôle donc toutes les décisions ayant un impact régional et national. « Essentiellement, le parlement peut, si un nombre suffisant de députés est impliqué, forcer un gouvernement à se pencher sur une question, retarder (mais pas accélérer) l'adoption d'une loi... » (Facal, 2010), d'un projet, etc. Il est à noter que, pour la question de la construction de l'oléoduc Énergie Est, rien dans le fonctionnement de la machine parlementaire et gouvernementale n'aurait pu accélérer l'approbation du projet puisque aucun parti n'était clairement en sa faveur.

Bref, monsieur Couillard possédait une *ressource*, voire même une *zone d'incertitude*, essentielle sur le plan légal pour TransCanada : un pouvoir politique presque total sur le système politique local, et le processus d'application de ses lois environnementales. Son statut de premier ministre provincial lui conférait également un *pouvoir* symbolique auprès du gouvernement fédéral ainsi que vis-à-vis des autres premiers ministres provinciaux. Les *règles* formelles et informelles étaient donc à son avantage.

Également, bien que la *stratégie* de Philippe Couillard influençait beaucoup celle du gouvernement du Québec (qui était un *acteur* organisationnel) dirigé par lui, on pouvait néanmoins la distinguer. Voyons comment.

« Mr. Couillard's government came under pressure earlier this fall when a court ordered TransCanada to stop site preparation work at Cacouna and slammed the province for failing to do a proper environmental assessment. A number of polls have suggested the project has little support among Quebeckers. » (McCarthy, 2014a)

Par suite de cette critique, le gouvernement Couillard imposa une étude environnementale en bonne et due forme au projet Énergie Est. Le gouvernement du Québec, en instaurant une telle étude environnementale, avait pour *but* de préserver sa crédibilité en termes de protection de l'environnement. Pour tenter d'y parvenir, il utilisa l'une de ses plus précieuses *ressources*, soit le pouvoir de légiférer en matière environnementale – l'environnement étant une compétence partagée entre le gouvernement fédéral et les provinces.

La *stratégie* du gouvernement était donc de mettre en place une étude environnementale qui répondait sérieusement et concrètement aux reproches lui ayant été adressés. Évidemment, en termes d'*enjeux*, le gouvernement n'avait rien à gagner à supporter un projet qui n'était populaire auprès de l'opinion publique, ce qui était le cas du projet Énergie Est.

Plus tard, alors que l'opposition au projet Énergie Est se faisait de plus en plus forte, monsieur Couillard en rajouta et stipula que TransCanada n'avait pas encore réussi à convaincre les Québécois que leur projet était « une bonne affaire » pour la province. Il mit également l'emphase sur les risques environnementaux, de sécurité ainsi que sur les *enjeux* liés aux changements climatiques – qu'il percevait comme étant un facteur déterminant d'opposition au projet. Il fit notamment la déclaration suivante qui illustre parfaitement notre propos :

« To say here that it's received positively in Quebec would be a long, long stretch, (...) People are much more aware of the climate-change issue, the safety issue. (...) We just don't want to be only a transitional place - if it just passes through and doesn't leave any economic benefits for our people, given the fact there are risks involved (...) One of the things we are going to look at is: Is it going to be a trade-off, or is there going to be an added volume of oil being transported? If I'm told there will be less transportation by train

because of this, then that could be interesting (...) But if both modes are going to be increasing, then in terms of safety for community there's not a lot of gains. (...) We don't know where it's going to be, which villages it's going to cross, what the number of pumping stations are. We need a project to study » (Tomesco, 2015).

On voit ici que Philippe Couillard fût prudent et demanda à l'entreprise de faire ses devoirs avant de supporter le projet. *Stratégiquement*, il parla des préoccupations de la population en vue de montrer qu'il y était sensible (c'était son *but*), et donc qu'il était – lui – à l'écoute des préoccupations des citoyens.

Également, le premier ministre du Québec posa des conditions. Communiquer ses attentes était une façon pour lui de communiquer à l'entreprise ainsi qu'à la population quels étaient les *enjeux* qui étaient importants pour lui et qui seraient évalués par les autorités gouvernementales une fois la version finale du projet déposée. C'était aussi une façon de « forcer » l'entreprise à les prendre clairement en considération, puisque si tel n'était pas le cas en définitive, le premier ministre aurait pu retirer sa collaboration – *ressource* importante dont dispose le premier ministre – et ainsi contrecarrer les velléités de TransCanada quant au passage de son oléoduc sur le territoire québécois.

Du côté de TransCanada, elle se montra à l'écoute des préoccupations que souleva le premier ministre du Québec. Elle reconnut également que les Québécois ne sont pas accoutumés aux pipelines et que l'entreprise devait répondre aux questions sociales et environnementales que son projet soulevait. Le porte-parole de l'entreprise, Tim Duboyce, s'exprima ainsi : « We are hearing the same messages that the government is hearing (...) People aren't used to pipelines, and we have heard their concerns on matters such as water safety. We are deeply engaged with stakeholders such as municipalities, First Nations and the Quebec government to demonstrate that the project is in the public interest. » (Tomesco, 2015)

L'objectif du porte-parole de TransCanada ici était de montrer que l'entreprise était à l'écoute de la population, que les questions des gens avaient bel et bien été entendues et qu'elles seraient adressées. Autrement dit, Tim Duboyce avait pour *but* de montrer que



l'entreprise était consciente des *enjeux* soulevés par monsieur Couillard et appliquait donc une *stratégie* de communication en conséquence.

Le président-directeur général de TransCanada abonda dans le même sens que son porte-parole. Il prétendit également que le projet soumis à l'Office national de l'énergie répondait aux préoccupations des gens. « Canadians want assurances this project does not come at the expense of safety and the environment - and this application shows we can do that, (...) We are listening and acting on what we have heard. » (Morgan, 2015a)

Russ Girling avait pour *but* ici de montrer que l'entreprise qu'il dirigeait était diligente, donc digne de confiance dans la gestion des *enjeux* qui étaient communiqués par les parties prenantes. C'est ce pour quoi il fit un lien entre les *enjeux* perçus par les parties prenantes et les changements apportés au projet à la suite de la prise en compte de ces considérations.

Il est à noter cependant qu'il s'adressa aux Canadiens, et non pas aux Québécois spécifiquement, une stratégie qui a peut-être limité la portée de son message au Québec où les citoyens sont habitués d'être interpellés spécifiquement et non comme s'ils étaient des Canadiens identiques aux autres.

Également, une *ressource* importante dont ne jouissait pas monsieur Girling était le fait de parler français, ce qui aurait rendu ses communications plus efficaces et directes avec le grand public francophone au Québec. C'est une *ressource* que monsieur Duboyce avait toutefois en sa possession. Ainsi, monsieur Girling dépendait de monsieur Duboyce lorsqu'il souhaitait effectuer des communications en français. On peut affirmer ici que c'était monsieur Duboyce qui agissait à titre de relais pour TransCanada vis-à-vis sa majorité francophone au Québec.

Il est à noter que, dans le cas du Québec, parler français n'est pas seulement une *ressource* linguistique à mobiliser, mais aussi un trait *identitaire*. En effet, la langue n'est pas qu'un instrument de communication, elle est aussi et surtout, dans le cas du Québec, le trait le plus visible d'une culture sociale et politique assez différente. Les preuves sont multiples : Charte de la langue française, imposition d'une loi sur la laïcité de l'État, importance de

la reconnaissance de la société distincte au sein du Canada, deux référendums sur la souveraineté du Québec (1980 et 1995), etc. Il est aussi à noter que la question de la langue n'a pas d'impact social et politique équivalent ailleurs au Canada, bien que les provinces aient souvent des préférences et des orientations politiques différentes l'une de l'autre.

Jetons maintenant un coup d'œil à la scène politique fédérale, car il n'y avait pas que sur le premier ministre du Québec et son gouvernement que s'exerçait une pression. Cette pression était, à ce moment précis, liée au changement de statut des bélugas du Saint-Laurent qui devenaient une espèce en voie de disparition. Une porte-parole du ministère de la Pêche, Sophie Doucet, tenta de rassurer la population : « It is important to note that it is already illegal to kill, capture, harass or harm the beluga whales and to destroy its habitat (...) A critical habitat order will give the federal government the ability to impose fines and prosecute offenders » (McCarthy, 2014a).

L'expert Robert Michaud, biologiste du « Group for Research and Education on Marine Mammals » abondait dans le même sens, et croyait également que cela rendrait la tâche difficile à TransCanada d'aller de l'avant avec son terminal pétrolier à Cacouna. « This uplifting of the status of the beluga will put more pressure on the federal government (...) It would obviously be much more difficult for TransCanada to go ahead, or for the federal government to allow it to go ahead, if the habitat is designated. » (McCarthy, 2014a)

Cette obligation légale du gouvernement fédéral – une *règle* formelle – imposa donc une contrainte importante – une véritable structuration du *système d'action concret* ici – sur l'action possible du premier ministre du Canada et de son gouvernement. Et les effets systémiques de cette contrainte, qui allaient d'abord se faire ressentir sur le premier ministre et son gouvernement, allaient ensuite avoir un impact important sur l'ensemble des acteurs de la controverse, notamment l'entreprise TransCanada.

Cette dernière mit néanmoins du temps à le réaliser, car malgré les déclarations du premier ministre du Québec et les avis d'experts susmentionnés, TransCanada n'était « pas encore prête à complètement abandonner l'idée de bâtir son port à Cacouna... » (ICI Radio-Canada - Est du Québec (site web), 2014).

Dans ce cas précis, et malgré le fait que l'entreprise suspendra l'ensemble de ses travaux jusqu'à nouvel ordre, l'entreprise mit du temps à réfléchir aux autres options qui s'offraient à elle et à prendre une décision. Dans un article écrit en avril, Morgan mentionnait : « The Cacouna terminal has been a source of controversy for TransCanada since December when the federal Committee on the Status of Endangered Wildlife in Canada (COSEWIC) recommended beluga whales be classified as endangered. » (Morgan, 2015c)

Un document d'état financier de TransCanada faisait d'ailleurs mention de ce risque pour l'avenir du projet : « As a result, we have made the decision to halt any further work at Cacouna and we will be analyzing the recommendation, assessing any impacts to the project and reviewing all viable options » (Morgan, 2015c).

TransCanada attendit jusqu'au 4 février 2015 avant de confirmer « ... qu'elle ne construira pas de terminal maritime ou de réservoirs connexes à Cacouna... » (La Presse Canadienne, 2015). De surcroît, elle attendit jusqu'au 5 novembre 2015 avant de renoncer complètement à construire un terminal au Québec (Arsenault, 2015b).

Selon le porte-parole de l'entreprise, il s'agissait de la meilleure option pour qu'Énergie Est aille de l'avant. « "We examined other options, looking at it through the environmental perspective, but also an economic one," spokesman Tim Duboyce said in an interview. "When we put all those pieces together, and consulted with various stakeholders, we arrived at the conclusion that the best option for Energy East going forward is to proceed with one single terminal in Saint John." » (Hussain, 2015)

Cet abandon, seule *stratégie* restante à l'entreprise dans les circonstances, avait pour *but* de faire cesser les critiques à son endroit en ce qui concerne le fameux terminal pétrolier, et ainsi lui permettre de parler des autres *enjeux* qui concernent son projet, en plus de ses avantages économiques. À l'évidence, il s'agissait d'une position de retrait pour TransCanada qui avait passé les derniers mois sur la défensive. Sans surprise, aucun politicien n'alla à la rescousse de l'entreprise, bien au contraire.

Cet abandon définitif de l'idée de construire un terminal pétrolier au Québec fit dire au premier ministre Couillard que cela allait nuire aux chances de l'entreprise « ... d'obtenir l'approbation du gouvernement... » du Québec puisqu'il serait plus compliqué pour elle de présenter les bénéfices, notamment économiques, de son projet aux Québécois (Lecavalier, 2015). Il est vrai, que sans terminal pétrolier, moins d'emplois seraient créés au Québec pendant et après la construction de l'oléoduc.

Cette déclaration du premier ministre du Québec avait pour *but* de montrer qu'il était en phase avec les *intérêts* de la population, mais également de consolider son *identité* de « protecteur de l'environnement ». En effet, il était de plus en plus visible que le premier ministre du Québec souhaitait opérer un virage « vert » et positionner le Parti libéral du Québec (PLQ) comme un parti proche des sensibilités environnementales, contrairement à son principal opposant politique, la Coalition avenir Québec (CAQ).

Ce virage était illustré à la fois par son positionnement de plus en plus critique vis-à-vis du projet Énergie Est spécifiquement, mais plus largement par son positionnement critique face à la filière des hydrocarbures dans son ensemble.

À titre d'exemple, sur la scène provinciale, un acte de la controverse sur le développement des hydrocarbures québécois se joua en même temps que la promotion du projet Énergie Est, soit la controverse de l'île d'Anticosti. Après des mois de tensions entre, d'un côté, Pétrolia et, de l'autre côté, Philippe Couillard et son gouvernement libéral, la controverse se solda par une entente entre les deux parties sur un dédommagement de l'entreprise par le gouvernement, mettant ainsi fin définitivement à toute exploration et exploitation d'hydrocarbures sur l'île. L'entente coûta une somme de 92 millions \$ au gouvernement (Arnould, St-Arnaud et Mousseau, 2017). Pour le ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles du Québec, monsieur Pierre Arcand, « ... le gouvernement se devait d'être cohérent avec sa décision d'appuyer la candidature de l'île d'Anticosti au Patrimoine mondial de l'UNESCO. » (Dion et Sanchez, 2017)

Pour Normand Mousseau, professeur titulaire à l'Université de Montréal et sommité en ce qui concerne les questions énergétiques, il était clair que « Là, essentiellement, le gouvernement veut arrêter ça pour des raisons politiques. Et aussi, donc, on essaie de

sauver les meubles en disant : au cas où on aurait découvert du pétrole et au cas où les permis auraient pris beaucoup de valeur, on va signer maintenant. » (Arnould, St-Arnaud et Mousseau, 2017)

Ici, Philippe Couillard chercha non seulement à faire progresser ses *intérêts* politiques, mais également à se définir politiquement une *identité*, car au travers de cette décision sur les hydrocarbures québécois et de son positionnement vis-à-vis Énergie Est, Philippe Couillard contribua à se donner une image de premier ministre prêt des valeurs environnementales.

Revenons maintenant à Énergie Est.

Dans les limites des contraintes qui s'imposaient à lui, Philippe Couillard fit ce qu'il put pour ralentir le projet. Évidemment, le premier ministre Couillard ne prit pas une position trop forte en défaveur du projet, puisque cela lui aurait attiré les foudres d'une partie de son électorat qui est traditionnellement en faveur du développement économique. Sa *stratégie* fut donc prudente, équilibrée, mais néanmoins orientée, puisqu'il espérait probablement que le projet serait éventuellement abandonné, puisque ce cas de figure était le moins compliqué pour lui politiquement. En effet, en termes d'*enjeux*, il n'aurait pas, à ce moment, à se positionner pour ou contre le projet puisque celui-ci serait – c'est du moins ce qu'il devait espérer – déjà abandonné de toute façon. C'était une *stratégie* habile qui lui permit de se faire le moins d'ennemis possible, puisque personne ne pouvait prétendre avec certitude qu'il nuisait aux chances du projet de se réaliser, pas plus qu'il négligeait de défendre les intérêts des Québécois.

Pour TransCanada, l'abandon définitif d'un port pétrolier à Cacouna avait pour avantage de montrer que l'entreprise était à l'écoute des inquiétudes, notamment environnementales, des Québécois. Cela pourrait permettre « d'adoucir » le processus réglementaire du projet. Carl Kirst, analyste chez BMO Capital Markets, nota : « On the positive side, we think being responsive/sensitive to the Quebec environmental challenge will help generate a smoother regulatory process and this in turn should increase the odds of the project » (Morgan, 2015b). Bref, puisque le *but* de TransCanada était de faire en

sorte que le projet puisse, en définitive, se réaliser, elle fit les compromis nécessaires afin de tenter de poursuivre sa route.

Cependant, il est à noter que cette décision eut un impact significatif sur les coûts du projet et nécessita que des changements soient apportés à la demande soumise à l'Office national de l'énergie. Ce changement eut donc un impact sur l'utilisation des *ressources* humaines et financières de TransCanada. Un journaliste le résuma ainsi :

« Building the Energy East pipeline will cost almost \$4 billion more than expected, the result of hundreds of tweaks to the project's design and an expanded terminal in Saint John, N.B. TransCanada Corp. announced Thursday that it had filed an amendment to the National Energy Board for the Alberta-to-New Brunswick project, which included 700 changes to the project's route and a new capital cost of \$15.7 billion - a 30 per cent increase from the initial estimate of \$12 billion. One of the biggest changes to the project's design is the removal of a marine terminal at Cacouna, Que., over fears its construction would increase tanker traffic and damage beluga whale habitat. In place of the Cacouna facility, documents filed with the NEB show TransCanada plans to expand its marine terminal and oil storage capacity in Saint John, along with its joint-venture partner Irving Oil Ltd. » (Morgan, 2015a)

Ce changement ne sembla pas faire changer les différentes parties prenantes d'opinion. Les groupes écologistes y demeurèrent opposés alors que les entreprises bénéficiaires demeurèrent enthousiastes, dont notamment Suncor.

Adam Scott, porte-parole pour le groupe Environmental Defence dit : « Now up to 90 per cent of Energy East's oil would be exported via the ecologically sensitive Bay of Fundy that is home to 12 whale species ». Du côté de Suncor, leur porte-parole Sneha Seetal dit plutôt : « It won't in any way change our plans for the Montreal refinery (...) The key benefit of Energy East project for Suncor always was to provide eastern refineries with western crude and that benefit has been preserved. » (Hussain, 2015)

Les groupes écologistes, eux, avaient pour *but* de bloquer le projet. Leur *stratégie* consistait donc à toujours montrer les erreurs de l'entreprise et les impacts négatifs du

projet. Pour arriver à leurs fins, ils disposaient de *ressources* comme l'énergie de leurs militants ainsi que d'une couverture médiatique abondante et positive.

De son côté, Suncor, qui détient une raffinerie dans l'Est de Montréal, avait pour *but* d'augmenter son nombre de fournisseurs potentiels, ce qui aurait eu pour effet de sécuriser ses approvisionnements en pétrole. Elle avait donc tout avantage à supporter un projet qui lui permettrait une telle avenue.

C'est ainsi que se termina la controverse autour du terminal pétrolier de Cacouna qui mit au grand jour la désorganisation de l'entreprise quant à la promotion de son projet au Québec en plus de démontrer qu'elle avait probablement sous-estimé l'importance des *enjeux* liés à cette partie du projet.

Également, pendant que l'entreprise était empêtrée dans cette controverse, elle ne put au même moment parler des caractéristiques de son projet qui auraient pu améliorer sa perception dans l'opinion publique ainsi que les *perceptions stratégiques* de ses adversaires qui auraient pu croire que l'entreprise était en meilleure position qu'elle ne l'était en réalité. Autrement dit, elle gaspilla une précieuse *ressource* qui fait une grande différence dans la formation de l'opinion publique : le temps.

Il est à noter qu'à partir du moment où le projet serait connu sous sa forme définitive, l'Office national de l'énergie prendrait 15 mois pour l'évaluer. Cette période en serait suivie d'une autre de 18 mois au cours de laquelle le gouvernement devrait accepter ou refuser définitivement le projet. (Morgan, 2015a)

### ***Révélation du plan de promotion du projet Énergie Est***

Le 18 novembre 2014, le Journal de Montréal nous révéla que l'organisation écologiste Greenpeace avait rendu le plan stratégique du projet Énergie Est, sur lequel elle avait mis la main, public. N'importe qui pouvait désormais savoir ce que la firme Edelman avait proposé comme stratégie initiale à l'entreprise TransCanada.

Quelle était cette stratégie ?

D'abord, « Edelman recommande une stratégie particulière pour la "société distincte" du Québec et mise entre autres sur les peurs entourant le transport pétrolier sur rail à la suite de la tragédie de Lac-Mégantic pour vendre le pipeline... » (Lecavalier, 2014). Ensuite, Edelman « recommande à TransCanada de trouver des alliés pour vendre le projet à sa place, par le biais de lettres ouvertes dans les journaux, par exemple. » (Lecavalier, 2014)

Elle propose également de donner des ressources à des tiers partis afin de distraire les opposants au projet : « nous les armerons avec l'information dont elles ont besoin pour mettre de la pression sur les opposants et les distraire de leur mission » peut-on lire dans le rapport (Croteau Martin, 2014a).

En effet, et plus spécifiquement, Edelman recommandait à TransCanada de faire des recherches sur les groupes environnementaux et de transmettre ses résultats à des mandataires auxquels TransCanada pourrait transmettre de l'information. Ces mandataires pourraient « mettre la pression, surtout lorsque TransCanada ne peut pas<sup>13</sup> [affirmait Edelman,] (...) Nous travaillerons avec des tiers et leur fournirons les informations nécessaires pour faire pression sur leurs adversaires et les détourner de leur mission. » (Weber, 2014) . Également, on apprenait l'existence de la « bible », qui est au fonds un document regroupant des argumentaires couvrant les différents aspects du projet. (Croteau Martin, 2014a)

Enfin, nous apprenait la fuite dans les médias, « Le plan d'Edelman mise aussi sur les élites locales. Il recommande au PDG de TransCanada, Russell Girling, de rencontrer des "joueurs-clés", comme l'ancien premier ministre Brian Mulroney, les maires Denis Coderre et Régis Labeaume, Hélène Desmarais, femme d'affaires et épouse de Paul Desmarais fils, et Marcel Groleau, président de l'Union des producteurs agricoles du Québec. » Le rapport mentionne également les noms d'autres personnalités d'influence du monde des affaires québécois comme « Thierry Vandal d'Hydro- Québec, Michael

---

<sup>13</sup> Traduction personnelle de « put the pressure on, especially when TransCanada can't. (...) We will work with third parties and arm them with the information they need to pressure opponents and distract them from their mission»



Sabia de la Caisse de dépôt ou Yves-Thomas Dorval, président du Conseil du patronat. » (Lecavalier, 2014)

Quels furent les impacts du dévoilement de cette stratégie ?

Ils furent immédiats et massifs. Le 26 novembre 2014, soit seulement 8 jours après le début de la controverse, Edelman et TransCanada annoncèrent qu'ils mettaient un terme à leur collaboration dans le cadre du projet Énergie Est. Coup dur, très dur pour l'image de TransCanada et, forcément, pour le projet qu'elle essayait de promouvoir.

L'annonce de la fin de cette collaboration fut conjointe. Cette *stratégie*, qui prenait la forme d'une déclaration commune, avait pour *but* de mettre un terme aux réactions qui fusaient de toutes parts concernant cette controverse. Les deux sociétés en étaient probablement venues à la conclusion que le fait de reconduire leur association nuirait à la leur réputation respectives et à la confiance du public envers elles, puisque des questions seraient constamment soulevées ayant trait au plan de promotion. L'*enjeu*, de ce point de vue, tant pour TransCanada que pour Edelman, était de mettre fin à la crise au plus vite.

Dans le cas spécifique de TransCanada, il est évident qu'un autre *enjeu* était de recentrer le débat autour du projet comme tel plutôt que sur le plan de promotion d'Edelman. Pour ce faire, TransCanada ira même jusqu'à se distancier spécifiquement des techniques de pression sur les opposants : « TransCanada immediately denied it had implemented those tactics, which were widely criticized. » (Weber, 2014)

Le *but* recherché par TransCanada ici était de montrer qu'ils étaient du même côté que l'opinion publique – de gagner sa confiance, ou à tout le moins de ne pas empirer la situation. C'est ce pour quoi, en plus de ne pas renouveler le contrat d'Edelman, ils prirent *stratégiquement* leurs distances vis-à-vis certaines de leurs propositions.

Évidemment, la firme de relations publiques défendit son intégrité en rejetant les critiques qui lui firent adresser dans les médias en réitérant que sa démarche, qui visait à « favoriser un dialogue public donnant aux Canadiens de bonnes raisons d'appuyer ouvertement le projet (...) [,] était morale et éthique... » (Edelman et transcanada s'entendent pour mettre

fin à leur collaboration dans le projet oléoduc énergie est, 2014). Dans les circonstances, Edelman opta pour une *stratégie* simple : nier ce dont on l'accusait, et attendre que la tempête cesse.

Du côté de TransCanada, maintenant qu'elle avait mis fin à sa collaboration avec Edelman, elle tenta de ramener le débat public autour des *enjeux* phares de son projet. Tim Duboyce dit : « La discussion sur Énergie Est s'est transformée en un débat sur notre choix d'agence de consultants (...) Nous devons revenir à une conversation sur le projet lui-même et par conséquent, nous avons convenu qu'il est dans le meilleur intérêt du projet que nous ne renouvelions pas notre contrat avec Edelman. (...) Dans le contexte actuel, nous ne sommes pas en mesure d'avoir le débat respectueux que nous souhaiterions avoir avec les Canadiens et les Québécois au sujet d'Énergie Est (...). Nous avons besoin de discuter des mérites du projet, et de répondre aux préoccupations légitimes sur des sujets tels que la protection de l'eau et la vie marine, plutôt que de parler de tactiques de communications. » (Croteau Martin, 2014b)

Monsieur Deboyce utilisa *stratégiquement* ici des termes comme « mérites du projet », « protection de l'eau » et « vie marine », car il savait que c'était des préoccupations réelles des Québécois. Le *but* du rappel de ces thèmes phares était justement de convaincre les Québécois que l'histoire autour du plan de promotion d'Edelman était chose du passé, et qu'il faudrait passer à autre chose.

C'est donc la couverture médiatique – *zone d'incertitude* importante dans les circonstances – que TransCanada tentait de voir changer positivement. Il faut dire que cette *zone d'incertitude* était à ce moment bien davantage contrôlée par les opposants au projet que par l'entreprise. Elle constituait ainsi une *ressource* précieuse pour les opposants afin de faire mal au projet et infléchir l'opinion publique en faveur de son option plutôt que celle privilégiée par TransCanada.

Greenpeace, sans surprise, n'avait pas le même point de vue que TransCanada. Son porte-parole Patrick Bonin s'exprima ainsi : « C'est l'acceptabilité sociale et l'image de TransCanada qui a souffert. Peu importe la firme de communications avec laquelle ils

vont travailler, peu importe les actions qu'ils prennent, il va y avoir de la suspicion. » (Croteau Martin, 2014b)

Le *but* de cette déclaration était de montrer que le geste de rupture de TransCanada à l'égard d'Edelman ne changeait rien sur le fond. L'emploi du terme « acceptabilité sociale » servait évidemment ici à rappeler qu'elle n'était pas atteinte – pire, qu'elle avait régressé par suite des récentes révélations. On voit donc ici que l'acceptabilité sociale revêt une *ressource* argumentative, comme mentionné dans la revue de littérature.

Le porte-parole de Greenpeace employa également le mot « suspicion », insistant sur le fait que l'entreprise n'était pas crédible ni légitime, deux composantes fondamentales de tout projet qui espère passer le test de l'acceptabilité sociale. Cette *stratégie* de communication cadrerait le débat autour de l'acceptabilité sociale du projet telle que perçue par Greenpeace plutôt que sur la fin de la controverse entourant Edelman et son plan de promotion, tentant ainsi de modifier le *champ d'action concret* pour le rendre hostile au projet. Greenpeace tentait, au fond, de rendre l'acceptabilité sociale vue par elle comme étant une *règle* informelle à atteindre pour que le projet puisse aller de l'avant, ce qui n'advierait jamais, convenons-en, dans les termes du groupe écologiste.

C'est une force de la dialectique des groupes écologistes : faire de leur vision une *règle*, notamment en tentant de convaincre les parties prenantes que la vision qu'ils défendent est aussi, au fond, la leur.

En ce qui concerne l'utilisation de tiers partis par TransCanada dans le but de distraire les opposants au projet, elle suscita l'ire de monsieur Bonin : « TransCanada ne devrait pas avoir à se cacher derrière des individus ou des groupes qu'ils mettent en place pour dire ce qu'ils ont à dire et attaquer les opposants, a-t-il dénoncé. Ils devraient accepter la responsabilité de leurs actes et être transparents dans ce qu'ils font. » (Croteau Martin, 2014a)

Lorsque Patrick Bonin disait que les représentants de TransCanada devraient « être transparents », il sous-entendait qu'ils ne l'étaient pas, renforçant l'idée que les

agissements de l'entreprise étaient suspicieux. Le *but* de cette déclaration était de renforcer les idées susmentionnées.

Du côté anglophone, le message était semblable.

Keith Stewart, militant pour Greenpeace, dit : « They're bringing a much more aggressive, U.S.-style politics here (...). They're employing pressure tactics that I would characterize as dirty tricks. » (McCarthy, 2014b)

Keith Stewart insistait cependant davantage sur la position de faiblesse de l'entreprise. On peut poser l'*hypothèse explicative* que cette *stratégie* avait pour *but* de démobiliser les appuis au projet, et de montrer à celles et ceux qui hésitaient à se positionner en sa faveur que, au fonds, ça ne valait pas vraiment la chandelle. Qui voudrait s'allier à un promoteur en position de faiblesse ? Il s'agissait, comme nous l'avons mentionné dans notre chapitre sur le cadre théorique de l'analyse stratégique, d'une tentative de modifier les *perceptions stratégiques* des autres acteurs impliqués dans la controverse.

Du côté du gouvernement du Québec, les ministres de l'Environnement et de l'Énergie durent commenter l'affaire.

Pour David Heurtel, ministre de l'Environnement, les Québécois n'allaient pas se laisser influencer facilement. « Les Québécois vont regarder les faits. Ils vont faire la part des choses et ne se laisseront pas persuader par des plans de communication » (Charles Lecavalier, 2014) lança-t-il.

Il s'agissait d'une étrange déclaration. Monsieur Heurtel croyait-il vraiment que les plans de communication n'affectent pas l'opinion publique (pourquoi les plans de communication existeraient-ils, alors) ? Nous ferons ici l'*hypothèse (explicative)* que non.

Ici, la déclaration de David Heurtel avait principalement pour *but* de lui éviter de se positionner pour ou contre le projet, ou de faire une déclaration fracassante qui serait ensuite reprise médiatiquement, par ses adversaires politiques, ou encore les groupes de pression environnementaux. Il ménageait ainsi l'entreprise tout en flattant les Québécois dans le sens du poil.

De son côté, son collègue « le ministre des Ressources naturelles Pierre Arcand ne fût pas impressionné par le plan stratégique d'Edelman. Il dit : « Tout le monde essaie de faire valoir ses intérêts. On est, comme gouvernement, toujours sujet à de nombreuses pressions. Mais on essaie d'avoir des analyses les plus impartiales possible. Ce n'est pas des stratégies et des pressions qui vont nous faire changer d'idée » (Charles Lecavalier, 2014).

La réponse de monsieur Pierre Arcand avait pour *but* de montrer que le gouvernement était conscient qu'on cherchait à l'influencer (c'est une *règle* informelle que les entreprises et les groupes de pression tentent d'influencer le gouvernement), mais qu'il demeurait en contrôle et que la décision qu'il rendrait sur le projet serait juste, crédible et équilibrée, et non seulement dictée par les pressions qui s'exerçaient sur lui.

Il mit également de l'avant le fait que le gouvernement « essaie d'avoir des analyses les plus impartiales possible », ce qui sous-entendait que le gouvernement avait les *ressources* pour les obtenir. Autrement dit : le gouvernement n'était pas dépourvu face aux pressions de l'externe qui s'exerçaient sur lui.

Pour Bernard Drainville, député du Parti Québécois, l'approche de TransCanada était « dégueulasse » (Charles Lecavalier, 2014). « C'est comme s'ils disaient, les Québécois ont tort de penser comme ils pensent, alors on va leur entrer dans la gorge. On va leur montrer qu'ils ont tort, affirma-t-il. (...) s'ils n'en trouvent pas beaucoup, c'est parce que les Québécois sont contre. (...) On a le droit de défendre notre territoire. On a le droit de décider ce qui va passer sur notre terrain. Et le pipeline de TransCanada, ce n'est pas bon. On prend tous les risques environnementaux et de sécurités pour des bénéfices absolument négligeables » conclut-il (Charles, 2014).

Les déclarations de monsieur Drainville avaient deux *buts* : 1) montrer que l'entreprise était isolée au Québec et qu'elle comptait peu d'alliés ; et 2) positionner clairement le Parti Québécois en défaveur du projet et ainsi mettre une pression sur le parti au pouvoir afin qu'il le rejette définitivement.

C'est une pression qui changea évidemment le *système d'action concret* duquel le parti libéral et Philippe Couillard ne pouvaient s'extraire. Autrement dit, cette pression additionnelle du PQ sur le gouvernement libéral de Philippe Couillard serait prise en compte, dans l'avenir, dans le positionnement du gouvernement en matières environnementales et plus spécifiquement vis-à-vis le projet Énergie Est.

Également, dans la foulée des révélations concernant Edelman, l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) renonça à l'offre que lui avait faite TransCanada d'investir dans une chaire de recherche sur le béluga du Saint-Laurent. Émilien Pelletier, professeur en océanographie chimique, dit : « Ce qui dérange un certain nombre de personnes, c'est que TransCanada se serait servi de cette entente pour redorer son blason » (Croteau Martin, 2014c).

La renonciation de l'UQAR au financement que TransCanada avait offert avait simplement pour *but* de se dissocier de l'entreprise et ainsi éviter les amalgames de perceptions de l'opinion publique. *L'enjeu*, pour l'UQAR, était non seulement d'être instrumentalisé, mais aussi que son image de marque soit affectée par son association à un projet controversé ainsi qu'à une entreprise peu populaire.

Ce refus d'association était un signe, pour TransCanada, qu'elle était devenue en quelque sorte radioactive au Québec. Cette rebuffade renforça les arguments de Greenpeace et du Parti Québécois à son égard.

Ainsi, il apparut que pour les autres acteurs faisant partie de la controverse autour de TransCanada, une alliance ou association avec la société albertaine revêtait une *stratégie* perdante à proscrire dans les circonstances.

Ce n'était pas le seul signe que le *système d'action concret* était en train de se modifier pour TransCanada au Québec. Chloé Chéné, agente de migration pour l'organisme Place aux jeunes en région, fit une remarque qui indiquait également ce changement. Lors des journées exploratoires organisées par Place aux jeunes en région, et parlant du projet Énergie Est, elle dit : « Les 16 participants m'en ont tous parlé » (Hugo, 2014). Elle

émettait ici une inquiétude en lien avec un *enjeu* important pour elle : attirer des jeunes en région.

Le *but* recherché ici était simplement de communiquer cette inquiétude pour qu'elle soit prise en compte dans l'évaluation du projet. Cependant, cette déclaration s'ajoutait à toutes les autres qui émettaient sans trop de gêne des bémols à l'égard du projet Énergie Est. À l'évidence, c'était une *stratégie* gagnante pour attirer l'attention médiatique que d'avoir des inquiétudes vis-à-vis du projet.

Cela dessinait néanmoins un *système d'action concret* de plus en plus défavorable au projet Énergie Est.

### ***Volonté de négociation et positionnement de l'UPA***

Le 2 août 2013, SRC Québec nous apprit que l'Union des producteurs agricoles (UPA) souhaitait faire partie des négociations concernant l'oléoduc Énergie Est et qu'elle refusait l'idée que les agriculteurs négocient un à un avec l'entreprise. La préoccupation principale de l'UPA, à ce moment, était la sécurité des installations.

On voit ici que l'UPA cherchait à se définir comme un *acteur* incontournable, en ce qui concerne les négociations autour de l'oléoduc Énergie Est. Il faut dire que l'UPA est formellement le syndicat des producteurs agricoles. De surcroît, il s'agit d'une organisation syndicale très influente au Québec et dont les *ressources* d'influence et de communications dépassent largement celle des agriculteurs individuels. Il était donc *stratégiquement* très logique que l'UPA, dans un contexte de négociation avec les agriculteurs, cherche à être *l'acteur organisationnel* incontournable avec lequel TransCanada devrait négocier.

Le 10 septembre 2013, le Journal de Québec nous apprit que TransCanada versait des chèques « de 500 à 1000 \$ aux propriétaires terriens qui sont dans la mire du tracé de son projet d'oléoduc ». Le porte-parole de TransCanada, Philippe Cannon, dit : « On donne de l'argent aux agriculteurs pour compenser les désagréments causés par les équipes qui font des relevés topographiques sur leur terrain. C'est la même somme de 1000 \$ pour

tous. Mais si nous ne pouvons pas y déplacer de la machinerie, c'est 500 \$ » (Denise Proulx / Agence, 2013).

En donnant des chèques aux agriculteurs, TransCanada avait pour *but* de reconnaître que son action avait un impact sur les agriculteurs et de leur montrer que, si impact il y avait, ils seraient compensés. C'était une manière pour l'entreprise de tisser des liens de confiance avec ses parties prenantes en montrant sa bonne foi. Il s'agissait également d'une initiative de l'entreprise qui était plutôt informelle en ce sens qu'elle n'y était contrainte par aucune loi.

Dans ce contexte, les agriculteurs avaient néanmoins, comme *acteurs individuels*, le *pouvoir* de refuser d'encaisser les chèques qu'on leur offrait.

Le 10 septembre 2013, le Journal de Québec nous apprit que « Loin de se satisfaire de ce chèque, le milieu agricole veut obtenir des compensations plus généreuses et éventuellement des redevances annuelles de la part de la compagnie albertaine. » (Denise Proulx / Agence, 2013)

L'UPA intervint ici dans le but de montrer que ses membres ne se contenteraient pas de ces chèques, mais que l'*enjeu* pour eux était d'obtenir une véritable compensation si jamais l'oléoduc en venait à passer sur des terres agricoles. Elle s'imposait également comme *relais*, et souhaitait éviter que TransCanada négocie directement avec ses membres sans avoir à négocier avec elle.

Certains agriculteurs montrèrent également leurs inquiétudes concernant les pertes de rendement liées aux travaux qu'engendrerait l'oléoduc sur leurs terres agricoles. Le propos suivant, du producteur laitier Martin Caron, l'illustre bien : « On vient nous enlever des droits de production et on ne nous compense pas pour les pertes de rendement découlant des travaux (...). [Les] producteurs qui ont accepté l'installation du gazéoduc [sic] de TransCanada Pipeline sur leurs terres ont connu plusieurs années de rendement médiocre, avec le compactage et la destruction de la structure organique des sols qui ont été grugés pour l'enfouissement du pipeline. » (Denise Proulx / Agence, 2013)



Martin Caron faisait ici part d'un *enjeu* important pour lui et les agriculteurs, c'est-à-dire de l'obtention d'une compensation pour les pertes agricoles qu'engendreraient les travaux liés aux infrastructures énergétiques comme les pipelines. Son *but* était de communiquer ses attentes afin d'attirer l'attention pour que les actions de TransCanada soient jugées en conséquence du respect des *enjeux* pour lui et ses confrères agriculteurs.

Il est à noter que monsieur Caron mentionnait le projet Gazoduc de TransCanada (qui est en fait une copropriété avec Gaz Métro) en le liant à un passé douloureux. Sur le plan *identitaire*, et si l'on prend compte de *l'histoire des acteurs*, il est évident que cette expérience passée teintait négativement sa vision et probablement celle de plusieurs de ses collègues agriculteurs à l'égard de l'industrie pétrolière.

Puis, le 9 avril 2014, ICI Radio-Canada nous apprit que La Fédération québécoise des municipalités (FQM) ainsi que l'Union des producteurs agricoles (UPA) demandaient aux gouvernements du Québec et du Canada d'exiger que TransCanada souscrive à une assurance de solvabilité. « On a vu ce qui est arrivé à Lac-Mégantic où la MMA n'est pas capable de faire face à la tragédie financièrement. TransCanada, c'est une compagnie qui est solide actuellement, mais dans 10, 15, 20 ans ou même dans 50 ans, qu'est-ce que ce sera? » se demande Yvon Soucy, vice-président de la FQM et préfet de la MRC du Kamouraska (Projet d'oléoduc énergie est : Les gouvernements appelés à plus de vigilance, 2014).

*Stratégiquement*, la FQM et l'UPA s'alliaient afin d'accroître leur *pouvoir* et ainsi augmenter l'importance qu'on accorderait à leurs demandes. Ils avançaient deux *enjeux* importants pour eux, soit 1) la sécurité des personnes et de l'environnement ; et 2) l'assurance que l'entreprise paiera en cas d'accidents qui pourraient survenir si l'oléoduc brisait. Ainsi, ils demandaient non seulement que le projet soit évalué par les instances du BAPE, mais aussi que l'entreprise mette en place un fonds de prévoyance en cas d'accident. Informellement, cela obligeait les gouvernements ainsi que l'entreprise à répondre à ces préoccupations et réduisait la *marge de manœuvre* (pour ne pas dire de *liberté*) de leur interlocuteur gouvernemental.

Le 19 décembre 2014, on observa un durcissement de ton de la part de l'UPA par rapport au projet Énergie Est, bien que l'organisation agricole se dise néanmoins toujours disposée à négocier avec TransCanada.

« Toute infrastructure sur les terres agricoles, on n'en veut pas. Ce sont des inconvénients qui augmentent nos coûts de production et nos risques » affirmait Pierre Lemieux, premier vice-président de l'UPA. (Anne Caroline Desplanques Anne-Caroline.Desplanques, 2014)

Ce changement de ton s'expliquait probablement par une montée de la grogne des agriculteurs à l'encontre du projet Énergie Est. N'ayant pas eu de réponses satisfaisantes de l'entreprise à l'égard des *enjeux* qui leur importait, des membres firent probablement pression sur les instances de l'UPA pour qu'elle ne soit plus dans une logique de négociation avec l'entreprise, mais plutôt qu'elle se prononce contre le projet et cherche à faire pression auprès du gouvernement pour qu'il ne soit pas approuvé. Autrement dit, les agriculteurs comme *acteurs individuels* se sont probablement mobilisés au sein des instances de l'UPA afin qu'elle modifie sa *stratégie* face à la controverse autour du projet Énergie Est.

Tim Duboyce, porte-parole de TransCanada, tenta d'apaiser ces craintes : « une fois que le pipeline est installé et recouvert, la production agricole reprend normalement ». Il affirma également que l'entreprise s'engageait à mettre des mesures en place pour compenser les agriculteurs en cas de pertes (Anne Caroline Desplanques Anne-Caroline.Desplanques, 2014). Le *but* de l'intervention de monsieur Duboyce était de montrer que l'entreprise était à l'écoute des préoccupations des agriculteurs.

Néanmoins, la force de son argument à l'effet que la production agricole se poursuivrait normalement était faible, car les agriculteurs disaient avoir vécu des pertes agricoles par suite des travaux menés dans le cadre du projet Gazoduc de TransCanada (et Gaz Métro). Sur le plan *identitaire*, il est à noter que monsieur Duboyce ne pouvait pas prétendre à la crédibilité technique, n'étant pas ingénieur, mais plutôt journaliste de profession. Ainsi, il aurait été judicieux de répondre aux préoccupations des agriculteurs et de l'UPA avec un argument appuyé par des faits scientifiques, ou à tout le moins appuyé par des experts.

Le savoir technique, *ressource* précieuse dont l'entreprise avait le quasi-monopole dans la controverse, fut donc laissé de côté.

La grogne chez les agriculteurs allait donc se poursuivre. Mais il est ici intéressant de noter, comme si l'affaire n'était pas déjà assez complexe, que le monde agricole québécois est depuis longtemps le terrain d'un affrontement entre deux organisations : l'UPA et l'Union paysanne, qui conteste le monopole légal de représentation syndicale de l'UPA.

L'Union paysanne n'allait pas rater une si belle occasion. Benoit Girouard, président de l'Union paysanne, dit : « L'UPA offre une caution à TransCanada que notre territoire agricole est monnayable. » (Anne Caroline Desplanques Anne-Caroline.Desplanques, 2014)

Cette intervention de l'Union paysanne confirme *l'hypothèse explicative* mentionnée plus haut pour expliquer le changement de ton de l'UPA vis-à-vis du projet Énergie Est. On pourrait donc ajouter à *l'hypothèse explicative* susmentionnée que l'UPA se préparait peut-être à rompre les négociations avec TransCanada pour se concentrer à convaincre les gouvernements provinciaux et fédéraux de faire ce qu'ils pouvaient pour barrer la route au projet.

Du côté des groupes environnementaux, ils se méfiaient également des négociations auxquelles participait l'UPA. Jacques Tétreault, membre du Regroupement vigilance hydrocarbure Québec, dit : « Avec une entente-cadre, TransCanada va pouvoir dire à l'ONÉ qu'elle a l'aval des agriculteurs. L'UPA se place donc dans la position de favoriser le développement du projet (...). On n'est pas rendu à l'étape de la négociation, mais à celle du débat sur la pertinence du projet et sur ses conséquences sur le développement agricole au Québec. » (Anne Caroline Desplanques Anne-Caroline.Desplanques, 2014)

Les propos de Jacques Tétreault, du Regroupement vigilance hydrocarbure Québec, illustrent bien la *vision du monde* des groupes écologistes, soit celle d'une remise en question d'une économie alimentée par des énergies fossiles. Évidemment, *stratégiquement*, monsieur Tétreault faisait mention du développement agricole au Québec pour montrer que son propos était d'*intérêt* pour les agriculteurs ainsi que l'UPA,

mais le *but* recherché était d'abord de cadrer le débat autour de la pertinence du projet Énergie Est plutôt que sur ses modalités. C'était une manière pour eux de modifier le *système d'action concret* et d'obliger le débat public à prendre en compte leurs *buts*.

Pour Patrick Bonin, porte-parole de Greenpeace, alla dans le même sens : « Ce projet-là n'est pas dans l'intérêt des agriculteurs (...). C'est l'eau potable, le pain et le beurre des agriculteurs qui sont en jeu, la matière première de leur business. » (Anne Caroline Desplanques Anne-Caroline.Desplanques, 2014)

Comme pour le Regroupement vigilance hydrocarbure Québec, le porte-parole de Greenpeace tentait non pas de discuter des modalités du projet, mais de la pertinence du projet lui-même. *Stratégiquement*, il insistait sur les *intérêts* des agriculteurs à conserver des sources d'eau potable propres alors que le projet menacerait, selon ses dires, cette « matière première ». Le *but* de monsieur Bonin ici, comme monsieur Tétreault plus haut, était de présenter le projet comme non nécessaire.

Le 15 septembre 2015, et malgré la grogne chez les agriculteurs, le Journal de Québec nous apprit que, lors d'une séance de consultation publique organisée par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), l'UPA était toujours prête à s'entendre avec TransCanada en échange d'un dédommagement financier.

« On veut que les entreprises agricoles soient dédommagées sous forme de loyer annuel » affirma Pierre Lemieux, vice-président de l'UPA, qui prit la peine de soulever les divers enjeux, notamment environnementaux, auxquels ses membres seraient confrontés si l'oléoduc en venait à être construit. (Anne Caroline, 2015)

L'UPA réitérait ici, dans un autre contexte, les demandes qu'elle adressait à TransCanada pour qu'elle accepte son projet Énergie Est. Elle prenait la peine de communiquer les *enjeux* qui étaient importants pour ses membres et les attentes qu'elle avait vis-à-vis de l'entreprise. Son *but* était que, si le projet allait de l'avant, les *intérêts* de ses membres soient pris en compte. Elle persistait cependant à dire qu'elle s'opposait a priori au projet. C'était une manière pour elle de demeurer en phase avec ses membres.

Tim Duboyce, porte-parole de TransCanada, répondit : « les fuites liées à l'intégrité d'un oléoduc en plein champ ne font pas partie de notre histoire ». Concernant les compensations mensuelles, il dit : « ça ne marche pas de même dans l'industrie (...). Parce que la présence d'un oléoduc ne représente pas une perte pour les agriculteurs quand ça va bien. (...) [une] fois le chantier terminé, les cultures peuvent reprendre normalement par-dessus la structure, sauf exception. TransCanada a par ailleurs déjà un programme de compensations en cas de perte de récolte. » (Anne Caroline, 2015)

Monsieur Duboyce était catégorique en ce qui concerne les compensations mensuelles : on comprenait qu'il n'y en aurait pas. Le *but* de sa communication était clair, il souhaitait recadrer le débat autour des modalités du projet. De surcroît, il insistait sur le fait que le projet était sécuritaire et qu'il ne serait pas dérangeant outre mesure pour les agriculteurs, sauf exception. Finalement, pour ces exceptions, il faisait mention d'un programme de compensations afin de s'adresser directement à un *enjeu* fondamental pour les agriculteurs, et ainsi calmer les craintes que ceux-ci pourraient avoir face aux impacts du projet sur eux.

Mais une considération supplémentaire allait compliquer encore une fois la tâche de TransCanada dans la promotion de son projet.

Le 13 novembre 2015, ICI Radio-Canada nous apprit que la loi régissant la sécurité des pipelines avait été modifiée et stipulait désormais qu'en cas de « faute lourde ou intentionnelle », les agriculteurs pourraient être tenus responsables des dommages causés à l'oléoduc Énergie Est.

France Lamonde, une agricultrice céréalière de Lévis, exprima sa crainte vis-à-vis un tel règlement : « Quand on fait des travaux agricoles, on est préoccupés, c'est facile d'avoir une insouciance ou une négligence [...] C'est inconcevable de nous mettre un poids comme ça au bénéfice d'une entreprise privée. » Promutuel, compagnie d'assurance détenant la majorité du marché des assurances agricoles au Québec, ne dit rien pour rassurer les agriculteurs comme madame Lalonde : « La notion de faute lourde devra être exclue pour qu'un contrat d'assurance puisse être émis. Dans le cas contraire, Promutuel Assurance se

réserve le droit de ne pas renouveler une police d'assurance ou de refuser d'en émettre une. »

Pour l'UPA, la situation était inacceptable : « La seule responsabilité qu'un agriculteur doit assumer, c'est s'il endommage intentionnellement un pipeline [...] On ne veut pas mettre en péril la santé financière de nos entreprises agricoles à cause d'un oléoduc. » affirma Pierre Lemieux, premier vice-président de l'UPA. (Pipeline de transcanada : Les assurances des agriculteurs québécois en jeu?, 2015).

Cette nouvelle venait rajouter un *enjeu* majeur pour les agriculteurs en regard du projet Énergie Est, soit celle de se voir potentiellement tenir responsable de bris sur l'oléoduc qui traverserait leurs terres agricoles.

France Lamonde, agricultrice, communiquait sa consternation dans le *but* de montrer l'iniquité et l'illogisme d'une telle loi. Lorsqu'on l'écoutait, il était clair que le passage de l'oléoduc sur les terres agricoles revenait à léser complètement les propriétaires au bénéfice de l'entreprise qui aurait dû, elle, en principe être responsable de ses installations. Le témoignage de Promutuel donnait de surcroît une assise aux craintes de madame Lamonde. Et comme il était dans le *pouvoir* de Promutuel de menacer de ne pas renouveler des polices d'assurance, elle le fit dans le *but* de mettre une pression sur TransCanada et les gouvernements pour trouver une solution qui lui permettrait de garder ses clients agricoles impactés par le projet. L'*enjeu* était relativement majeur pour elle, puisqu'elle aurait pu perdre potentiellement plusieurs centaines de clients, ce qui représente tout de même une bonne somme d'argent.

Pour l'UPA, il était impossible de ne pas tenir compte de cet *enjeu*. Ainsi, monsieur Lemieux communiqua *stratégiquement* qu'il était bien au fait de cet *enjeu* et qu'il serait une priorité dans les pourparlers avec TransCanada, dans le contexte d'une négociation sur une entente-cadre.

TransCanada tenta de rassurer les agriculteurs. « Je ne peux pas présumer de la solution à laquelle nous allons arriver, mais j'ai confiance qu'on va surmonter cette question-là », dit

le porte-parole de TransCanada, Tim Duboyce. (Pipeline de transcanada : Les assurances des agriculteurs québécois en jeu?, 2015).

Tim Duboyce comprenait qu'il s'agissait d'un *enjeu* important pour les agriculteurs. Le *but* de sa communication était d'être rassurant, et de montrer que, peu importe la façon, l'*enjeu* serait traité et qu'il trouverait une issue. Sa façon de répondre sous-tendait qu'au fond, ce n'était pas un *enjeu* où les négociations seraient féroces, contrairement aux compensations mensuelles par exemple. C'était une main tendue à l'UPA.

Néanmoins, le 8 mai 2016, la Presse Canadienne nous appris que l'UPA prenait officiellement position contre le projet d'oléoduc Énergie Est. (Bergeron, 2016a).

Il est à noter qu'une grogne chez les agriculteurs et propriétaires forestiers s'était fait sentir dès lors que les négociations entre l'UPA et TransCanada avaient été révélées. « L'UPA n'a pas demandé aux propriétaires s'ils voulaient le pipeline », affirmait à l'époque Karine Audet, propriétaire forestière. (Saint-Arnaud, 2016)

L'UPA cédait finalement aux pressions de ses membres (et à la concurrence que lui faisait l'Union paysanne) et se positionnait donc totalement contre le projet. Ainsi, plutôt que de mobiliser ses *ressources* humaines et financières pour négocier une entente-cadre avec l'entreprise dans le cas où le projet Énergie Est se réaliserait, elle ferait carrément campagne afin qu'il ne se réalise pas.

Il faut dire que le moment propice a été choisi pour faire cette annonce, elle qui survient après que la Communauté métropolitaine de Montréal se fût également positionnée contre le projet. Il y avait certainement *interdépendance* entre le positionnement de la CMM et de l'UPA, alors que cette dernière n'aurait peut-être pas osé prendre une position aussi claire contre le projet Énergie Est sans ce précieux allié.

La déclaration était à l'évidence très bien préparée et témoignait d'un positionnement clair et étoffé.

Marcel Groleau, président de l'UPA, dit : « Ce projet-là ne nous apparaît pas comme un projet qui s'inscrit dans le développement du Québec, la protection de son environnement,

au sens large, parce qu'il faut décarboniser notre économie (...). Le Québec ne peut pas prendre des engagements internationaux en faveur de la réduction des gaz à effet de serre (GES) et investir dans une économie verte tout en acceptant un projet qui va ternir son bilan d'émissions de GES, pour du pétrole en bonne partie destiné à l'exportation, (...) Nos membres sont parmi les plus affectés (...) [et ils] illustrent ainsi le niveau «très faible» d'acceptabilité sociale du projet Énergie Est au Québec, et même si TransCanada accepte les conditions de l'UPA, les positions resteront irréconciliables, (...) Sur le principe, même si TransCanada se conformait à nos exigences, on n'appuiera pas davantage le projet. » (Bergeron, 2016a)

L'UPA profita donc d'un contexte où un ensemble *d'acteurs* s'étaient déjà positionnés contre le projet pour elle aussi se prononcer en sa défaveur. Comme il a été dit plus haut, ce changement de *stratégie* était en partie issu de pressions des membres de l'UPA exercées sur son exécutif. Cependant, il revêtait une opportunité de se redéfinir, sur le plan *identitaire*.

Dans son rapport et dans les communications de monsieur Groleau, ce qu'on constate, c'est que non seulement l'UPA se prononça contre le projet (ce qui est inhabituel pour l'UPA), mais en plus – et c'est là où c'est d'autant plus intéressant – c'est tout un argumentaire qui fût déployé pour justifier cette position, un argumentaire d'où émane une *vision du monde* orientée vers la décarbonisation de l'économie, la lutte aux changements climatiques et la protection de l'environnement.

La *stratégie* de l'UPA poursuivait donc deux *buts* simultanés : non seulement soutient-elle ses membres qui souhaitaient voir les *ressources* de l'Union être orientées pour combattre l'entreprise et non négocier avec elle, mais elle permettait de surcroît à l'UPA de se définir sur le plan *identitaire*.

Pour que ce virage soit crédible aux yeux du grand public, deux *ressources* furent mobilisées. D'abord, monsieur Groleau stipula que les négociations avec TransCanada qui duraient depuis plusieurs années n'avaient pas permis d'obtenir les gains escomptés. En d'autres termes, la négociation était une perte de temps et d'énergie puisqu'elle ne



permettrait pas d'entente avec l'entreprise qui refusait systématiquement les demandes de l'UPA.

Ensuite, monsieur Groleau invoqua le manque d'acceptabilité sociale du projet pour dire que, finalement, même si les négociations avaient bien été entre l'UPA et l'entreprise, la réalisation du projet demeurerait somme toute une mauvaise idée. Ainsi, monsieur Groleau se rangeait en quelque sorte du côté de l'argumentaire des groupes écologistes qui souhaitaient avoir un débat sur la pertinence du projet plutôt que de ses modalités.

Ce recadrage fut permis par l'invocation du concept d'acceptabilité sociale qui lui, était placé au sommet des considérations à prendre en compte pour que le projet aille de l'avant.

L'invocation du concept d'acceptabilité sociale peut ainsi être considérée comme un marqueur *identitaire* des opposants au projet. Il soude les troupes, en quelque sorte.

C'était donc déjà mal parti pour TransCanada. Puis, survint un événement qui allait changer encore plus négativement pour l'entreprise le *système d'action concret* au détriment du projet Énergie Est.

### ***Élection du gouvernement libéral, sur la scène politique fédérale***

Le 19 octobre 2015, les Canadiens étaient conviés aux urnes pour une élection fédérale.

À l'issue du scrutin, les libéraux de Justin Trudeau l'emportèrent avec une solide majorité. Ils remportèrent 184 circonscriptions contre 99 pour les conservateurs, 44 pour les néo-démocrates, 10 pour les bloquistes et 1 pour les verts (Élections Canada, 2015).

Il est à noter que ce sont principalement les provinces de l'Est du pays ainsi que la Colombie-Britannique qui supportèrent Justin Trudeau. Ce dernier remporta l'ensemble des 32 sièges des provinces de l'Atlantique. Également, il remporta la majorité des sièges des provinces de l'Ontario et du Québec, avec 80 (sur 121) et 40 (sur 78) sièges respectivement. Il fut également vainqueur en Colombie-Britannique et au Manitoba en plus de remporter les 3 sièges des territoires nordiques.

Les conservateurs remportèrent sans surprise les provinces de l'Alberta et de la Saskatchewan, où se retrouve leur base la plus solide au pays. Ils préservèrent une présence notable en Ontario et en Colombie-Britannique, ce qui leur donna, malgré leur perte du pouvoir, une opposition forte dans les circonstances. La seule province majeure où les conservateurs firent piètre figure est au Québec où ils n'obtinrent que 12 sièges (sur 78), arrivant en troisième position derrière les néo-démocrates qui, malgré leur chute, obtinrent tout de même 16 sièges.

C'est la déconfiture pour les néo-démocrates qui, après avoir formé l'opposition officielle face au gouvernement conservateur de Stephen Harper, devinrent la deuxième opposition officielle. Ils encaissèrent des pertes notables en Ontario et au Québec, mais firent de légers gains en Colombie-Britannique.

Du côté du Bloc québécois, il obtint de résultats passables dans les circonstances. Alors que les bloquistes avaient presque disparu de la carte électorale lors de l'élection précédente, ils firent élire 10 députés, les positionnant néanmoins en quatrième position au Québec ainsi qu'au Canada, tout juste devant le parti vert. Le parti vert conserva son seul siège, soit celui de sa cheffe Elizabeth May, élue d'une circonscription de la Colombie-Britannique. Nous avons inséré des tableaux récapitulatifs des résultats électoraux par province à l'Annexe 6.

Il va donc sans dire que l'Ontario, le Québec et la Colombie-Britannique étaient les provinces majeures en termes de poids politique. Cependant, seulement deux de ces provinces étaient touchées par le projet Énergie Est, soit l'Ontario et le Québec.

Dans le cas de l'Ontario, le principal adversaire politique du parti libéral était le parti conservateur. Également, même si une majorité des Ontariens était en faveur du projet Énergie Est, il est évident que la réalisation du projet n'était pas la priorité des électeurs de cette province qui, en termes *d'intérêts*, n'en avaient pas outre mesure vis-à-vis sa réalisation. Ainsi, on peut avancer *l'hypothèse explicative* selon laquelle si Justin Trudeau en était venu à poser des gestes qui vont à l'encontre de la réalisation d'Énergie Est, cela ne lui aurait probablement pas fait perdre beaucoup d'appuis en Ontario au profit des conservateurs.

Du côté du Québec, les opposants au parti libéral étaient multiples. Il s'agissait également de la seule province canadienne en défaveur du projet Énergie Est (The Canadian Press, 2016). Comme pour l'Ontario, les gens en faveur du projet n'avaient probablement pas cet enjeu comme priorité. Cependant, il pouvait s'agir d'un enjeu perçu comme important pour ses opposants. Ainsi, on peut avancer l'hypothèse explicative selon laquelle si Justin Trudeau en était venu à poser des gestes qui avaient été à l'encontre du projet, cela ne lui aurait pas porté préjudice. Néanmoins, s'il avait dû éventuellement approuver le projet, cela aurait pu lui porter un préjudice important puisque le NPD et le Bloc Québécois auraient pu faire campagne contre lui sur cet enjeu important et pour récolter les appuis d'un électorat qu'ils se disputaient.

En définitive, en termes d'intérêts politiques, Justin Trudeau et le Parti Libéral du Canada n'avaient pas intérêt à devoir approuver le projet Énergie Est. Au contraire, ils avaient tout à perdre. Cependant, ils ne pouvaient se payer le luxe d'avoir l'air de mauvaise foi sur le plan politique, ce qui aurait pu faire chuter la confiance générale envers leur gouvernement, tant au sein de la population que du milieu des affaires.

La dynamique politique particulière du Québec venait donc fortement influencer le champ d'action concret de la controverse entourant Énergie Est et limitait donc les stratégies des différents partis politiques fédéraux, notamment celles du Parti libéral de Justin Trudeau.

\*\*\*

Reprenons maintenant de la hauteur pour saisir la configuration générale du champ dans lequel se meuvent tous nos acteurs.

En novembre 2013, TransCanada confirma ses intentions de construire un terminal pétrolier au Québec. Son choix se porta sur la ville de Cacouna.

En février 2014, 70% des Québécois se disent favorables au projet Énergie Est de TransCanada (Radio-Canada, 2014).

Le 18 novembre 2014, Greenpeace rendit public le plan stratégique du projet Énergie Est. Quelques jours plus tard, TransCanada et Edelman rompirent leurs liens d'affaires.

Le 21 novembre 2014, Le Devoir nous apprit que « 33 % des Québécois appuyaient [désormais] le projet Énergie Est » (Shields, 2014).

C'est donc dire que la révélation du plan stratégique d'Edelman eut un impact terrible sur l'opinion publique québécoise concernant le projet d'oléoduc de TransCanada.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2014, le béluga était désigné espèce en voie de disparition. Les travaux liés au terminal pétrolier de Cacouna stoppèrent alors immédiatement.

Le 12 janvier 2015, le journal L'Actualité nous apprend que le projet Énergie Est obtenait 35% d'appuis chez les Québécois (Castonguay, 2015), confirmant les chiffres obtenus par Le Devoir quelques semaines plus tôt.

En février 2015, TransCanada abandonna Cacouna comme site où installer son terminal pétrolier au Québec. Puis, en novembre 2015, elle annonça finalement qu'il n'y aurait pas de terminal pétrolier au Québec. Philippe Couillard affirma alors qu'il devenait difficile de montrer que le projet aurait des avantages économiques pour le Québec.

Le 19 octobre 2015, Justin Trudeau devenait premier ministre du Canada. Il doit notamment son élection au grand nombre d'élus provenant du Québec.

Le 25 novembre 2015, Le Soleil nous apprit que le niveau d'appui au projet était toujours de 35% au Québec (Corbeil, 2015).

Le 8 mai 2016, l'UPA prenait officiellement position contre le projet d'oléoduc Énergie Est.

Ainsi, dès que le projet Énergie Est a commencé à éprouver des difficultés, l'opinion publique a chuté de 70% d'appuis à environ 35% sans jamais réaugmenter par la suite. Cette cristallisation de l'opinion publique québécoise, en plus de l'élection de Justin Trudeau comme premier ministre, sont sans doute à l'origine des positionnements ultérieurs de plusieurs acteurs à l'encontre du projet, puisque ce sont deux réalités qui influencèrent grandement le *champ d'action concret* du projet Énergie Est.

Poursuivons maintenant l'analyse des événements.

### *Positionnements des maires de la région de Montréal et de Québec*

Il aura fallu du temps, beaucoup de temps avant que les maires de la région de Montréal et de Québec se positionnent fermement face au projet.

Le 2 août 2013, le maire de Québec, monsieur Régis Labeaume, dit : « Mais très personnellement, si vous me demandez à moi, Labeaume, si vous me laissez le choix de transporter du pétrole par oléoduc, par camion ou par train, je suis assez oléoduc » (Énergie est : L'upa veut avoir son mot à dire, 2013). C'était un peu avant le début de la controverse autour du terminal pétrolier de Cacouna ainsi que de la révélation du plan de communication d'Edelman.

En novembre 2013, Denis Coderre devenait maire de Montréal. Son élection mit fin à des années difficiles pour l'administration municipale aux prises avec des problèmes en matière d'éthique et de corruption, le maire Gerald Tremblay ayant dû démissionner dans la controverse. Son remplaçant, le maire par intérim Michael Applebaum, fut quant à lui arrêté par l'UPAC quelques mois après.

Ainsi, le maire Coderre devint rapidement une figure forte de la politique québécoise et fut perçu comme étant celui qui mit fin à une période trouble dans la politique municipale à Montréal.

Ainsi, dans les circonstances, ses *ressources* symboliques étaient énormes.

Avec Régis Labeaume, il formait un tandem complice sur plusieurs dossiers face au gouvernement du Québec. À deux, ils devinrent incontournables, sur le plan politique au Québec.

Comme nous l'avons vu, de 2013 à 2015, TransCanada a éprouvé des difficultés dans la promotion de son projet Énergie Est. Voyant cela, le 6 novembre 2015, soit seulement quelque temps après l'élection de Justin Trudeau, Régis Labeaume dit croire de moins en moins dans les chances d'Énergie Est de voir le jour. Il dit : « Ils ont tellement mal travaillé, ils n'ont pas eu de respect pour la population, ils vont payer pour ça! » (Gagnon, 2015)

Le maire Labeaume voyait-il venir les malheurs qui attendent l'entreprise ? En tout cas, il affirma clairement que, malgré son soutien au projet sur le fond, il désapprouvait la façon dont il avait été présenté et promu aux Québécois.

Pourquoi tenait-il à le préciser ? Son *but* était probablement de signifier qu'il était sur la même page que l'ensemble des citoyens du Québec et que, si jamais l'entreprise subissait des conséquences, il serait perçu comme lucide dans les circonstances plutôt que comme un simple partisan du projet, ce qui aurait pu l'éclabousser le cas échéant.

Il s'agissait donc d'une forme de désolidarisation vis-à-vis du projet – et surtout de l'entreprise – au bénéfice de ses intérêts politiques intrinsèques.

Il était clair que l'évolution de la structuration de la controverse par le *système d'action concret* faisait en sorte que son soutien passé au projet aurait pu s'avérer négatif pour lui dans les circonstances. Si on pose l'hypothèse que monsieur Labeaume avait fait une lecture semblable de la situation, sa mise au point était donc une *stratégie*, potentiellement gagnante, mais qui à tout le moins lui évitait des dommages dans les circonstances.

Une *ressource* précieuse qui a sans doute aidé monsieur Labeaume à prendre la décision de prendre *stratégiquement* ses distances du projet Énergie Est est *l'information*. En effet, il était su que lui et monsieur Coderre avaient une très bonne relation. Ainsi, il est certain qu'ils devaient se tenir mutuellement informés de leurs sorties publiques, en particulier celles qui les concernaient mutuellement.

« Je parle avec les maires et j'ai l'impression qu'ils ne pourront jamais passer. [...] Ils n'ont pas passé à travers toutes les villes et villages du Québec, ce n'est pas fait. Je les sens complètement déconnectés. Lorsque le président arrive au Québec, je sens qu'il se sent comme sur une autre planète où il craint quelque chose. Ce n'est pas drôle! » (Gagnon, 2015) affirmait monsieur Labeaume, quelque temps avant la sortie de monsieur Coderre et ses homologues.

Prophétique, monsieur Labeaume ? Probablement pas. Simplement informé.

L'opposition des homologues de monsieur Labeaume ne tarda pas à se manifester, quelque temps après sa déclaration. Le 21 janvier 2016, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) rejette le projet Énergie Est. « Le projet n'est pas viable ni du point de vue économique, social, environnemental et de la sécurité publique, on est contre l'oléoduc et le tracé et on va pousser en conséquence », affirme le maire de Montréal, monsieur Denis Coderre, également président de la CMM (Gaior, 2016)

Le 26 janvier 2016, Régis Labeaume se prononça encore une fois en faveur du projet sur le fonds, mais se distanca à nouveau de son promoteur. « TransCanada Pipeline n'a pas répondu à nos inquiétudes. Je les trouve incompetents, alors que nous, en principe, on est d'accord pour qu'ils construisent l'oléoduc à Québec. [...] J'ai envie de dire aux gens de l'Ouest : «Aidez-nous à vous aider.» » (Stéphanie Martin, 2016).

La *stratégie* de monsieur Labeaume fonctionna. Sans perdre la face et changer fondamentalement d'opinion sur le projet, il évita les critiques.

Il est à noter que TransCanada ne réagit pas à ces sorties publiques des maires de Montréal et de Québec. Qu'aurait-elle pu répondre ? Dans les circonstances, la *stratégie* la plus sage était fort probablement le silence.

Cependant, cela en dit long sur la *marge de liberté* de TransCanada à ce moment qui ne devait pas être très grande.

#### ***Controverse autour de Jean Charest, suspension des audiences de l'ONÉ et nominations de nouveaux commissaires***

Le 6 août 2016, se fiant sur des informations obtenues par le National Observer, Le Devoir nous apprit que Jean Charest aurait tenu, en janvier 2015, une rencontre privée avec des commissaires de l'Office national de l'énergie. (Nadeau, 2016)

Il est à noter que cette nouvelle survint seulement deux jours avant le début des audiences de l'ONÉ sur le projet Énergie Est. (Beckis, 2016)

Cette révélation poussa monsieur Denis Coderre à demander la suspension des audiences de l'ONÉ à Montréal, sans toutefois demander la démission des commissaires. « He said

he wasn't calling for the commissioners to resign, but that there was a perception of bias. » (Valiante, 2016)

Denis Coderre tentait ici de ralentir, avec les *ressources* symboliques qu'il avait, le processus d'évaluation du projet. Il tenta même de miner la crédibilité dudit processus, ce qui aurait pu lui être utile plus tard, si jamais les évaluations avaient été plus loin. Tout ça n'est cependant pas arrivé!

La première journée des audiences à Montréal débuta très mal, alors que des activistes réussirent à s'introduire dans la salle d'audience et y perturber le déroulement normal. Le branle-bas que cela occasionna força les organisateurs à annuler la journée d'audiences. Denis Coderre profita de la crise pour s'éclipser précipitamment des audiences. (Valiante, 2016)

En mêlée de presse, il ira même jusqu'à critiquer l'organisation des audiences : « Le processus, en termes de perception, est entaché. Vous avez vu ce qui se passe, ça vire à la mascarade » dit-il. (Radio-Canada, 2016)

Les protestataires donnèrent ainsi un prétexte à Denis Coderre pour ralentir les procédures et mettre une pression sur le gouvernement de Justin Trudeau afin qu'il fasse quelque chose pour régler la situation.

Il faut dire que le *système d'action concret* au sein duquel agissent les acteurs était favorable aux *stratégies* des contestataires et de monsieur Coderre.

Au Québec, 58% des gens étaient d'avis que les audiences publiques sur le projet Énergie Est devraient être remises à plus tard, le temps que le processus d'évaluation environnementale soit revu par le gouvernement Trudeau (Corbeil, 2015).

Même son de cloche du côté du Canada anglais. Un éditorial du Globe and Mail insistait, le 30 août 2016, sur le fait qu'un sondage « ... taken by the CBC in March found that 50.5 per cent of respondents said they had little or no confidence in the NEB. » (Credibility gap, 2016)



Autrement dit: un grand nombre de gens ne faisaient pas confiance à l'organe gouvernemental devant faire l'évaluation du projet Énergie Est. C'était un terreau fertile pour la contestation et la désobéissance civile.

Selon le Globe and Mail, cet état de méfiance à l'égard de l'ONÉ était directement dû aux révélations concernant Jean Charest.

« The problem dates back to last year, when two of the three commissioners overseeing the review of the Energy East pipeline met with former Quebec premier Jean Charest. Mr. Charest was under contract at the time as a lobbyist for TransCanada Corp., (...). Caught red-handed, the NEB originally claimed that the commissioners had not discussed the pipeline with Mr. Charest. Then it admitted they had and apologized for being misleading, all the while claiming the commissioners were unaware Mr. Charest was a TransCanada lobbyist. Then it tried to downplay the fiasco by saying the commissioners had undertaken similar meetings with other pipeline stakeholders, including environmental groups, as they prepared for the current public hearings. Its contradictory denials have only dug a deeper hole for the NEB. There is no evidence of unethical behaviour, but the perception is terrible. » (Credibility gap, 2016)

La crédibilité de l'ONÉ étant franchement minée, cela devenait une *zone d'incertitude* intéressante à contrôler pour quiconque souhaitait voir dérailler le processus d'évaluation du projet. C'est exactement ce que les contestataires et Denis Coderre allaient faire conjointement, évidemment sans que le tout soit un complot.

Il s'agit d'un effet contre-intuitif, ou imprévisible, dans les circonstances; dans tous les cas un effet de système. Denis Coderre n'aurait pas pu prévoir que les contestations mèneraient à l'annulation des audiences à Montréal. En revanche, il s'agissait pour lui d'une excellente opportunité de parler à nouveau aux journalistes et insister sur le fait que le processus d'évaluation ne pouvait continuer d'aller de l'avant dans sa mouture actuelle.

Ainsi, il faisait ce qu'il pouvait pour contrecarrer le projet Énergie Est sans avoir à se positionner frontalement contre le projet, ce qu'il aurait dû faire si les audiences avaient eu lieu. Cette histoire avait l'avantage de lui éviter d'avoir à défendre ses propres

positions, notamment vis-à-vis des médias canadiens-anglais et des joueurs de l'industrie favorables au projet.

Les trois nouveaux commissaires chargés d'évaluer le projet d'oléoduc ne furent nommés que le 9 janvier 2017 par le gouvernement Trudeau. (La Presse Canadienne, 2017a) Ce délai s'explique probablement simplement en raison de la difficulté de trouver des profils professionnels qualifiés, politiquement neutres et bilingues ; conditions essentielles pour éviter des critiques à monsieur Trudeau et son gouvernement.

Le 28 janvier 2017, le National Post nous apprit que l'Office national de l'énergie comptait recommencer depuis le début des audiences du projet Énergie Est.

« We will review the National Energy Board's decision to understand its impact on TransCanada and the project » affirma Tim Duboyce, porte-parole de TransCanada. Le groupe activiste Environmental Defence affirma pour sa part qu'il s'agissait de la bonne chose à faire. (Snyder, 2017)

*Stratégiquement*, l'ONÉ voulait retrouver sa crédibilité perdue par suite de la controverse l'entourant. Le *but* de tout recommencer à zéro était de communiquer à la population et au gouvernement que la crise était derrière. La volonté de ressaisissement ne s'arrêtera cependant pas là.

#### ***Changement des enjeux évalués par l'ONÉ et abandon du projet***

Le 11 mai 2017, le National Post nous apprit que l'Office national de l'énergie « may consider the upstream and downstream emissions associated with the construction of TransCanada Corp.'s massive Energy East pipeline project. » À ce moment, tout est sur la table en ce qui concerne l'étendue des évaluations environnementales qui pourraient être effectuées. (Geoffreymorgan, 2017)

Il s'agissait probablement d'une communication *stratégique* de la part de l'ONÉ qui tentait de voir les réactions de ses parties prenantes avant de prendre une décision finale.

Puisque les *jeux* étaient ouverts sur ce plan, les groupes environnementalistes firent pression sur l'ONÉ afin qu'elle aille de l'avant avec cette proposition.

L'ONÉ, devant faire attention afin de préserver sa fragile crédibilité, décida de confirmer son intention quelques mois plus tard. Il s'agit de la décision qui allait le plus dans le sens de ses propres *intérêts*, puisqu'elle lui évitait *stratégiquement* les critiques de la majorité des *acteurs*.

En août 2017, l'Office national de l'énergie dit qu'il « ... would assess how construction of the contentious pipeline would affect GHGs from the production of the crude flowing through it. » (Lewis et McCarthy, 2017) Il est à noter que plusieurs critiques se firent alors entendre stipulant que l'Office national de l'énergie n'avait pas pour mandat de faire une telle évaluation. Autrement dit : l'ONÉ ne respectait pas les *règles* formelles devant s'imposer à elle. Certains demandèrent même que le ministre de l'Énergie, monsieur Jim Carr, congédie les nouveaux commissaires fraîchement nommés, car ceux-ci outrepassaient leur mandat et risquaient de plonger le Canada dans une crise constitutionnelle. Cela aurait effectivement été dans son droit, mais Justin Trudeau et son gouvernement libéral ne firent rien (Morton, 2017).

Pourquoi auraient-ils fait quelque chose ? Nous y reviendrons dans un instant alors que nous répondrons à la question de recherche.

Par suite de cette décision prise par l'ONÉ, TransCanada demanda, le 7 septembre 2017, une suspension de l'examen d'Énergie Est. « Cette suspension permettra une analyse plus minutieuse des changements récemment annoncés par l'ONÉ en ce qui a trait à la liste des enjeux et des aspects environnementaux des projets, tout en évaluant l'impact de ces changements sur les coûts, l'échéancier et la viabilité des projets. » (TransCanada, 2017d)

Le *but* de cette demande était stipulé très clairement : prendre le temps nécessaire pour évaluer les impacts de la décision de l'ONÉ sur la faisabilité du projet. Il était limpide que TransCanada devait revoir ses stratégies gagnantes potentielles en fonction du changement du *système d'action concret* dans lequel son projet Énergie Est s'insérait.

Le 5 octobre 2017, TransCanada annonça qu'elle abandonnait son projet Énergie Est, mettant ainsi fin à plusieurs années de controverse (Agence QMI, 2017).

### ***Réponse à la question de recherche***

Le moment est maintenant venu, nous semble-t-il, de nouer les fils et de répondre à notre question de recherche qui était :

### **Comment expliquer l'échec de la stratégie d'acceptabilité sociale déployée par l'entreprise TransCanada dans le cadre de son projet Énergie Est?**

Un analyste a écrit ce qui suit :

« Was it (...) the opposition of Montreal Mayor Denis Coderre - who claimed an "enormous victory" on Thursday – (...) ? Was it the collapse of National Energy Board hearings in August 2016, leading to deepening questions about the process in the months ahead? (...) Or was it the new NEB panel and its decision two months ago to consider the project's upstream and downstream greenhouse gas emissions, putting another barrier in place? The answer is yes to all of the above, with the death knell finally delivered by the recent NEB panel move. » (Varcoe, 2017)

Voilà qui résume bien la situation : contrairement à l'idée que certains se font, le projet Énergie Est n'a pas été abandonné parce que les « valeureux Gaulois » du Québec ont réussi à bloquer le projet – ce n'est pas David contre Goliath, ici –, mais plutôt parce qu'à des moments clés, des acteurs influents ont senti qu'il était à leur avantage politique de se distancier du projet pour ensuite carrément lui mettre des bâtons dans les roues.

Il est à noter que TransCanada, quant à elle, a vu sa *marge de liberté* fondre à vue d'œil à mesure que le *système d'action concret* devenait de plus en plus contraignant pour elle.

Également, *l'interdépendance* entre les actions posées par les différents *acteurs* fut significative, puisque la situation fâcheuse dans laquelle TransCanada s'est retrouvée est directement liée à la poursuite par les autres *acteurs* de *stratégies gagnantes* pour eux, et qui ont eu des impacts sur elle.

Prenons pour exemple, à cet égard, les événements qui se sont déroulés vers la fin de la vie du projet.

Vous avez d'abord des commissaires dont la crédibilité est affectée, car ils ont rencontré Jean Charest dans un contexte hors-norme. Rien n'est fait à ce moment.

Ensuite, des militants écologistes perturbent les audiences de l'ONÉ qui sont suspendues dès lors. Voyant les événements, Denis Coderre décide qu'il ne reviendra pas devant la commission en disant qu'elle est, de toute façon, une « mascarade », etc.

Tous ces événements mettent une pression sur le gouvernement libéral de Justin Trudeau qui décide alors de changer les commissaires qui, eux, devant retrouver leur crédibilité, une fois nommés, décident de changer les règles d'évaluation du projet en outrepassant le mandat qui leur est confié.

Cette décision a certainement dû ravir monsieur Trudeau qui, au fond, ne veut probablement pas avoir à décider, lui, de l'avenir du projet Énergie Est, puisqu'il sait que son électorat québécois était contre de toute façon (il est question d'intérêt politique ici !). Il n'a donc rien à gagner à ce qu'Énergie Est aille plus loin dans son processus d'approbation, bien au contraire.

Ne demandant pas aux commissaires de limiter l'étendue de leur évaluation sur Énergie Est, il fait donc un croc-en-jambe au projet qui sera, à ce moment, abandonné par l'entreprise, puisque l'incertitude que l'ONÉ induit à ce moment est trop importante pour que TransCanada continue de promouvoir son projet.

Sur le plan de l'image, cela dit, comme monsieur Trudeau laissa l'ONÉ imposer de nouvelles *règles*, on ne peut lui imputer directement la responsabilité de l'abandon du projet. C'est une *stratégie* habile dans les circonstances, et qui limite la portée des critiques que peuvent lui adresser ses adversaires.

On y revient : à mesure que les autres *acteurs* de la controverse entourant Énergie Est vont adopter des *stratégies gagnantes* pour eux, cela aura pour effet de modifier le *système d'action concret* du projet, donnant de moins en moins de *marge de liberté* à son promoteur, allant jusqu'à voir disparaître pour lui la possibilité d'établir une *stratégie gagnante* pour mettre au jour son projet pipelinier.

Pourquoi Énergie Est a-t-il été abandonné ? Par suite d'une imbrication complexe de circonstances variées où des *acteurs* ont usé de leurs *pouvoirs* à leur bénéfice et au détriment de TransCanada.

Un constat s'impose ici : un promoteur a mille et un « ennemis » capables de lui nuire – et qui lui nuisent sans vergogne si cela est avantageux pour eux. Et il est beaucoup plus difficile de faire approuver et bâtir un projet que le commun des mortels ne le croit.

L'idée reçue est souvent que les entreprises – surtout pétrolières – sont milliardaires et qu'elles sont toutes puissantes. Or, la réalité est plus compliquée. Au fond, les élites libérales fédérales et québécoises n'avaient aucun intérêt, dans un contexte où le promoteur d'un projet pipelinier a de la difficulté à vendre son projet aux Québécois, à aller à la rescousse de cette entreprise, bien au contraire. Et c'est exactement cette réalité sociologique qui s'est exprimée dans l'opposition croissante des gouvernements et des différents acteurs au projet Énergie Est.

Ici, rien n'était joué d'avance. Tout fut dynamique, changeant, évolutif, mais assurément l'entreprise commit de graves erreurs de lecture de sa situation et de la situation des autres acteurs sociaux. Les choses auraient-elles pu tourner autrement ? On ne pourra que spéculer là-dessus. Mais il est évident pour nous que la dynamique proprement politique fut ici déterminante. Nous en concluons, en définitive, qu'il s'agit d'une grossière erreur managériale – pourtant commise à répétition –, que de croire que les mérites techniques et économiques d'un projet soient suffisants à garantir son succès. De nos jours, il est nécessaire de gagner la « bataille de l'acceptabilité sociale » ; ce n'est plus une option, mais une obligation. Le tout est possible par la mise en œuvre d'une stratégie d'acceptabilité sociale qui se planifie, se construit, se déploie, et qui impose des attitudes et des compétences managériales repensées et renouvelées.

## Conclusion

Cette étude comporte, nous l'admettons sans peine, plusieurs limites, mais elle nous a aussi permis, croyons-nous, de mettre en lumière des constats intéressants. Commençons par ces derniers.

### Quelques constats

#### *David contre Goliath?*

Il pourrait être tentant de penser que la controverse entourant le projet Énergie Est est une version contemporaine de l'histoire de David contre Goliath, où Goliath est évidemment TransCanada et où David est l'ensemble des groupes d'opposants au projet.

Or, comme il a été montré, TransCanada ne contrôlait pas beaucoup de *zones d'incertitudes* au sein de la société québécoise et a été mis en échec par une succession d'événements contingents où chaque acteur a fait valoir ses intérêts en mobilisant au mieux ses *ressources*.

Les opposants jouissaient de réels *pouvoirs* pour contrer le projet, et les ont utilisés de manière *stratégique* afin de faire pencher l'issue du débat en faveur de leur option, ce qu'a été incapable de faire l'entreprise, qui a fini par constater qu'elle avait été mise en échec et qu'il valait mieux mettre fin au projet plutôt que de s'enfoncer dans un cul-de-sac.

#### *Sur la présence médiatique des groupes écologistes*

Il saute aussi aux yeux pour nous que les médias canadiens-anglais laissent beaucoup moins de place au discours des environmentalistes. Par exemple, au Québec, Steven Guilbeault (Équiterre), Patrick Bonin (Greenpeace) et Karel Mayrand (Fondation David Suzuki) sont très souvent amenés à commenter l'actualité. Rien d'une telle ampleur n'est perceptible dans les médias anglophones du Canada.

### *Sur le financement des groupes écologistes par des fondations étrangères*

De puissants intérêts étrangers investissent depuis longtemps afin de miner la réputation des sables pétrolifères auprès des Canadiens, d'un océan à l'autre. On peut s'en réjouir ou le déplorer, mais il s'agit d'un fait établi.

Le 17 janvier 2019, le Calgary Herald publiait un article dont voici un extrait révélateur :

« Eight years ago, while researching who was behind an unscientific, misinformation campaign against farmed Canadian salmon, [Vivian] Krause “came across these three little words: Tar Sands Campaign” in the tax forms of the Rockefeller Brothers Fund (which, ironically, made its billions from oil and gas). She saw that the foundation donated \$1.4 million in 2007 to Corporate Ethics, “to recruit the groups, develop the strategy, create a co-ordinated campaign and act as a re-granting agency for the North American Tar Sands Campaign,” states CorpEthics.org, the group’s website.

“From the very beginning, the campaign strategy was to land-lock the tar sands so their crude could not reach the international market where it could fetch a high price per barrel,” boasts Michael Marx, the executive director of Corporate Ethics. » (Corbella: Researcher exposes money trail behind u.S.-based campaign to kill the oilsands, 2019)

Il est à noter que très peu d'articles avaient été écrits sur la « Tar Sands Campaign » avant 2018. Il se peut donc que TransCanada ait sous-estimé l'impact de cette campagne sur la *vision du monde* et les préoccupations, notamment environnementales, des Canadiens vis-à-vis le développement des sables pétrolifères.

Les choses ont aujourd'hui changé. Cet élément est maintenant pris très au sérieux par les autorités, notamment albertaines. La controverse de la « Tar Sands Campaign » ayant même été au cœur de la dernière élection provinciale en Alberta. (Blanchet-Gravel, 2019)



### *Sur les avantages économiques en lien avec les raffineries québécoises*

Il est tout à fait étonnant qu'il n'ait jamais été proposé (à tout le moins publiquement) d'augmenter les capacités de raffinage des raffineries québécoises et d'adapter les technologies qu'elles utilisent afin qu'elles soient en mesure de raffiner davantage de pétrole issu des sables pétrolifères. En effet, une telle proposition aurait eu pour effet de créer des emplois bien rémunérés au Québec, ce qui aurait pu améliorer le bilan économique du projet pour le Québec.

Également, sur le plan rhétorique, insister sur le fait que l'industrie pétrolière et gazière, bien qu'il n'y ait jamais eu de production comme telle au Québec, n'est pas étrangère au Québec – la preuve est qu'historiquement il y a depuis longtemps des raffineries à Montréal et dans la région de Québec – aurait pu contribuer à rendre les Québécois moins méfiants vis-à-vis l'industrie.

### *Sur les avantages du développement des sables pétrolifères pour le Québec*

Il existe de nombreuses études produites, notamment par l'Association canadienne des producteurs pétroliers (ACPP), qui présentent les avantages économiques de l'industrie des sables pétrolifères pour le Canada, mais également pour le Québec spécifiquement.

L'ACPP produit également des documents de réflexion en ce qui concerne les enjeux clés (protection de l'environnement, changements climatiques, positionnement du Canada dans le monde, etc.) touchant le développement des hydrocarbures et des sables pétrolifères.

Il est tout à fait étonnant que les arguments qu'on y retrouve, outre bien sûr les avantages économiques, n'aient pas été mobilisés ni par TransCanada, ni par l'industrie pétrolière canadienne au Québec qui, dans l'ensemble, a été assez absente des débats publics. Il est à noter que des 4 bureaux de l'ACPP au Canada, aucun ne se trouve au Québec, et que c'est le bureau d'Ottawa qui est chargé de couvrir le territoire québécois.

### *Sur les investissements de TransCanada au Québec*

TransCanada compte des investissements au Québec depuis des décennies. Notamment, elle est copropriétaire avec Énergir (ex-Gaz Métro) du gazoduc TransQuébec, qui est en quelque sorte la ligne principale de gaz naturel en territoire québécois. TransCanada possédait également, avant qu'ils ne soient vendus, des parcs éoliens en sol québécois, notamment en Gaspésie.

Rappeler ces informations aux Québécois aurait pu les mettre davantage en confiance quant aux investissements à long terme que l'entreprise effectue au Québec. Le projet d'oléoduc Énergie Est était un projet de plus et non pas le premier à être promu au Québec par l'entreprise.

Cela aurait pu rappeler également aux Québécois que TransCanada n'est pas qu'une entreprise pétrolière, mais surtout une société d'infrastructure énergétique – toutes formes d'énergies confondues – et qu'elle investit massivement dans les parcs d'énergies renouvelables. Rappeler cette réalité aurait pu montrer que l'entreprise partage une vision de l'avenir qui est en phase avec celle des Québécois, plus enclins à se tourner vers les énergies vertes.

### *Sur l'Union des producteurs agricoles*

Il est à noter que ses revendications n'ont eu d'écho qu'au Québec. Les médias canadiens-anglais n'ont nullement fait mention de leurs revendications et de la grogne chez les agriculteurs québécois dans leur couverture médiatique à propos du projet Énergie Est, hormis un seul article publié dans le Edmonton Journal (Snyder, 2016).

### *Sur la mobilisation du savoir technique*

L'expertise, ou le savoir technique est considéré comme l'une des quatre sources de *pouvoir* selon l'analyse stratégique. Or, il est assez surprenant de constater que peu d'information technique a été mobilisée par les différents acteurs de la controverse, à tout le moins dans les sources d'information qui ont été consultées pour réaliser cette étude.

Il est évident que les demandes d’approbation du projet soumises à l’ONÉ regorgeaient d’informations techniques. Seulement, ces informations n’ont pas été vulgarisées afin d’en faire la diffusion pour le grand public.

### ***Sur les enjeux traités dans les médias***

Il faut dire que TransCanada a tellement été empêtrée dans des crises de toutes sortes – que ce soit concernant le terminal pétrolier de Cacouna, le plan stratégique d’Edelman ou bien les revendications du milieu agricole – qu’elle n’a pas eu tellement de temps pour discuter des *enjeux* qu’elle aurait probablement souhaité discuter avec les Québécois. Lorsque cela aurait pu être possible, la controverse autour de l’ONÉ a tourné les projecteurs vers les élus et les commissaires de l’ONÉ plutôt que vers l’entreprise.

Autrement dit, TransCanada n’a jamais eu le contrôle sur l’agenda médiatique et n’a jamais été en mesure de défendre adéquatement les vertus de son projet et de répondre aux *enjeux* qu’il soulevait pour ses parties prenantes et les différents paliers de gouvernement.

C’est comme si l’entreprise s’était fait emporter dans un tourbillon politico-socio-médiatique dont elle n’a pas su s’extirper pour redresser la situation. Certes, TransCanada n’a pas toujours joué de chance. On ne peut pas lui imputer la controverse autour des commissaires de l’ONÉ. Seulement, à aucun moment l’entreprise n’a-t-elle repris le dessus sur le mouvement allant à l’encontre de son projet, ce qui a fini par avoir raison de la promotion de celui-ci.

### ***Sur l’acceptabilité sociale***

Il est fascinant de constater que le concept d’acceptabilité sociale a été mobilisé par de nombreux acteurs, toujours ceux en défaveur du projet, afin de signifier qu’elle n’était pas atteinte. Il est également primordial de souligner que son invocation concordait souvent avec une prise de position de différents acteurs (ex. écologistes, UPA, maires de la région métropolitaine de Montréal) et qui changeait par le fait même le *système d’action concret*.

L'acceptabilité sociale devenait une considération mise au-dessus de toutes les autres, par exemple celles de croissance économique, de rentabilité de la filière (rappelons le phénomène du « *Canadian Oil Discount* » ici) ou de création d'emplois.

### **Limites de notre étude**

Pour leur part, les limites de notre étude tiennent aux i) sources consultées, ii) au cadre théorique employé, iii) aux événements précis qui ont été choisis pour fins d'analyse, iv) à l'angle induit par la question de recherche, v) peut-être aussi à l'absence d'entrevues (quoique nous croyons que ce choix était pleinement justifié), vi) aux discours prudents des acteurs en présence, ainsi vii) qu'à notre incapacité d'accéder aux informations existantes, mais gardées secrètes par les acteurs de cette controverse.

Évidemment, comme les données servant à l'analyse ont été recueillies dans les journaux, l'analyse se trouve donc tributaire des éléments de la controverse qui ont intéressé les journalistes, ce qui induit un certain biais de prime à bord.

Également, la controverse est vue au travers des lunettes théoriques de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Ce cadre théorique permet certes *d'expliquer* des phénomènes sociaux singuliers, datés et situés, mais laisse dans l'ombre des dimensions importantes. D'où viennent les buts poursuivis par les acteurs ? Pourquoi les acteurs les ont-ils ? Pourquoi n'en ont-ils pas d'autres ? C'est que les actions des acteurs viennent aussi de leurs croyances, et non seulement de leurs intérêts perçus.

Comme le dit Raymond Boudon dans son livre *Les méthodes en sociologie*<sup>14</sup>, les croyances « ... sont l'un des principaux centres d'intérêt de la sociologie » et leur étude est possible grâce à des méthodes comme celle de la *rationalité cognitive* – qui complète l'analyse actionniste. Ainsi, l'étude du projet Énergie Est aurait pu aller plus loin en intégrant des méthodes d'analyse de la rationalité cognitive des acteurs.

---

<sup>14</sup> (Boudon et Fillieule, 1969)

En ce qui concerne le choix des événements phares du projet Énergie Est, le choix d'autres événements aurait pu venir nuancer, sans changer fondamentalement la réponse à la question de recherche, certains éléments de l'analyse.

Également, concernant le discours des acteurs, comme il est difficile de savoir s'ils sont le fruit d'une stratégie pure ou le reflet véritable de la pensée des acteurs, il est d'autant plus difficile de connaître la part de calcul et d'opportunisme dont ont fait part les différents acteurs. Jusqu'à quel point ces déclarations étaient-elles sincères ? Ou visaient-elles essentiellement à influencer celui qui les entend ? Nous restons cependant convaincus, sur la base de nos conversations informelles avec un très grand nombre d'intervenants, que des entretiens semi-dirigés n'auraient pas réglé ce problème fondamental.

Finalement, il est clair que des documents, à la fois au sein de l'entreprise TransCanada que des différents paliers de gouvernement, sont gardés secrets et qu'ils regorgent d'information qui aurait pu éclairer plusieurs éléments de la controverse étudiée.

### **Opportunités futures**

Bien que cette étude comporte son lot de limites, elle comporte néanmoins des opportunités futures pour quiconque souhaite poursuivre la réflexion, tant sur le projet Énergie Est que sur les théories concernant l'acceptabilité sociale.

Comme il a été dit plus haut, il pourrait être intéressant d'ajouter à de futures études de cas comme celle d'Énergie Est des analyses qui permettraient de rendre compte des croyances des acteurs en présence. Il s'agirait certainement d'analyses permettant d'aller plus en profondeur dans l'étude des actions posées et des paroles prononcées par les acteurs, et qui pourraient être utiles pour mieux comprendre les actions de ces acteurs.

Finalement, comme il a été montré que l'acceptabilité sociale est intimement liée aux dimensions politiques et aux rapports de force, il conviendra que les futurs chercheurs soient alertes et aient la capacité analytique de voir au-delà de la dimension morale quand cette dernière est évoquée dans l'espace public.



## Bibliographie

- Agence QMI (2017). « TransCanada abandonne l'oléoduc Énergie Est », *Journal de Montréal*, no 5 octobre 2017.
- Arsenault, Julien (2015a). « L'arrivée d'un gouvernement libéral au pouvoir n'inquiète pas TransCanada », *Le Devoir*, no 4 novembre 2015.
- Arsenault, Julien (2015b). « TransCanada renonce à la construction d'un port au Québec », *Le Devoir (site web) - Initialement La Presse Canadienne*, no 5 novembre 2015.
- Baba, Sofiane (2016). « Vers un cadre conceptuel socio-constructionniste pour appréhender l'acceptabilité sociale », *Éthique publique [En ligne]*, vol. vol. 18, n° 1 | 2016, mis en ligne le 20 novembre 2017. Récupéré de <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/2865>
- Batellier, Pierre (2016). « Le rôle de l'État au regard de l'acceptabilité sociale des grands projets : Quelques repères », *Éthique publique [En ligne]*, vol. vol. 18, n° 1 | 2016 : Controverse et acceptabilité sociale des projets de développement économique. Récupéré de <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2409#tocto1n1>
- Beckis, Ian (2016). « Énergie Est: Les audiences de l'ONÉ s'ouvriront lundi au Nouveau-Brunswick », *La Presse Canadienne*, no 7 août 2016.
- Bellavance, Joël-Denis (2015). « Justin Trudeau triomphe », *La Presse*, no 19 octobre 2015.
- Bergeron, Patrice (2016a). « L'UPA prend position contre le projet d'oléoduc Énergie Est de TransCanada », *La Presse Canadienne*, no 8 mai 2016.
- Bergeron, Patrice (2016b). « L'UPA sort de sa réserve et s'oppose à Énergie Est », *Le Devoir*, no 9 mai 2016.
- Blanchet-Gravel, Jérôme (2019). « Le pétrole de l'alberta va-t-il raviver la flamme indépendantiste au Québec? », *Sputnik France*, no 25 avril 2019.
- Boanada, Vanessa, Guillaume Leturcq et Márcia Grisotti (2016). « Acceptabilité sociale et place de la population lors de la construction du barrage de belo monte (brésil) », *Éthique publique [En ligne]*, vol. vol. 18, n° 1 | 2016 : Controverse et acceptabilité sociale des projets de développement économique. Récupéré de <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2540#tocto1n1>
- Boivin, Simon (2013). « "Bonne idée", dit Harper », *Le Soleil*, no 3 août 2013, p. p. 6.
- Boudon, Raymond et Renaud Fillieule (1969). *Les méthodes en sociologie*. PUF, Collection Que sais-je?
- CAPP, Canadian Association of Petroleum Producers (2017). *2017 crude oil forecast, markets and transportation*. <https://www.capp.ca/-/media/capp/customer-portal/documents/338843.pdf?modified=20190613133342&la=en&hash=B6BEA8D8B8E69ABA792289776D4C1FB2DF74BAE6>
- CAPP, Canadian Association of Petroleum Producers (2019). *How Canada's Oil Price Discount Is Costing Canadians*. [https://context.capp.ca/energy-matters/2018/btn\\_canadas-oil-price-discount](https://context.capp.ca/energy-matters/2018/btn_canadas-oil-price-discount)
- Caron-Malenfant, Julie et Thierry Conraud (2009). *Guide pratique de l'acceptabilité sociale - pistes de réflexion et d'action*. DPRM EDITIONS
- Caron, Gaétan (2014). « Les politiques et la réglementation à l'office national de l'énergie », 13 janvier 2014. <https://www.rec-cer.gc.ca/bts/nws/spch/archive/2014/plcrgltnnb/index-fra.html?=&wbdisable=true>

- Castonguay, Alec (2015). « Oléoduc Énergie Est : La moitié des Québécois disent non », no 12 janvier 2015. <https://lactualite.com/politique/oleoduc-energie-est-la-moitie-des-quebecois-disent-non/>
- Chepkemoui, Joyce (2017). *The most popular daily newspapers in Canada*. <https://www.worldatlas.com/articles/the-most-popular-daily-newspapers-in-canada.html>
- Chouinard, Tommy, Joël-Denis Bellavance, Martin Croteau et Hugo De Grandpré (2012). « Le gouvernement Marois veut une consultation », *La Presse*, no 15 novembre 2012, p. A10.
- Corbeil, Michel (2014a). « Couillard ne croit plus à un port pétrolier pour Cacouna », *La Presse (site web)*, no 2 décembre 2014.
- Corbeil, Michel (2014b). « Oléoduc Énergie Est: L'UPA exige des redevances », *La Presse (site web)*, no 13 novembre 2014.
- Corbeil, Michel (2014c). « Stratégie de communications de TransCanada: Le ministre Arcand hausse les épaules », *La Presse (site web)*, no 18 novembre 2014.
- Corbeil, Michel (2015). « 57 % des Québécois contre Énergie Est, selon un sondage », *Le Soleil*, no 25 novembre 2015.
- Corbella, Lisia (2019). « Corbella: Researcher exposes money trail behind U.S.-based campaign to kill the oilsands », *Calgary Herald (Online)*, no 17 janvier 2019.
- Côté, Charles (2013). « Industrie pétrolière: Les déversements sous les projecteurs », *La Presse (site web)*, no 14 juin 2013.
- Couture, Pierre (2013). « Le Québec au coeur du pipeline de 12 milliards \$ », *La Presse (site web)*, no 1er août 2013.
- Croteau, Martin (2013a). « Les avantages mal expliqués aux Québécois, selon Ottawa », *La Presse*, vol. no. Vol: 129 No: 151, no 23 avril 2013, p. p. A17.
- Croteau, Martin (2013b). « TransCanada bâtira un pipeline à travers le Québec », *La Presse Affaires (site web)*, no 1er août 2013.
- Croteau, Martin (2013c). « TransCanada confirme ses intentions », *La Presse*, no 3 avril 2013, p. A12.
- Croteau, Martin (2014). « Un rapport sur les bélugas force l'arrêt des travaux à Cacouna », *La Presse (site web)*, no 1er décembre 2014.
- Croteau, Martin, Hugo De Grandpré et Joël-Denis Bellavance (2012). « L'Alberta table sur le Québec », *La Presse*, no 14 novembre 2012, p. A3.
- Croteau, Martin (2014a). « Des experts recommandent à TransCanada de « distraire » les écologistes », *La Presse+*, no 2014-11-18, p. ACTUALITÉS écran 11.
- Croteau, Martin (2014b). « Énergie Est: TransCanada se sépare de la firme Edelman », *La Presse (site web)*, no 26 novembre 2014.
- Croteau, Martin (2014c). « L'UQAR renonce à l'aide financière de TransCanada », *La Presse*, no 22 novembre 2014, p. A14.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil
- Déry, Richard, Anne Pezet et Cyrille Sardais (2015). *Le management : guide de l'étudiant*. Les Éditions JFD
- Desplanques, Anne Caroline (2015). « L'UPA veut négocier avec TransCanada », *Le Journal de Québec (réf. site web)*, no 15 septembre 2015.
- Desplanques, Anne-Caroline (2014). « Le monde agricole dit non au pipeline », *Le Journal de Montréal*, no 19 décembre 2014, p. 15.



- Dion, Mathieu et Sarah Sanchez (2017). « Pétrole sur Anticosti : C'est officiellement la fin », *Radio-Canada*, le 28 juillet 2017.
- Dubuc, André et Martin Croteau (2015). « Énergie Est créera seulement 33 emplois permanents », *La Presse+*, no 18 décembre 2015.
- Dupuis, Jean-Pierre (1994). *L'analyse sociologique des organisations et des institutions socio-économiques de la société industrielle*, Document de travail, Sociologie de l'entreprise, HEC Montréal.
- Edelman Public Relations Worldwide (2014). « Edelman et TransCanada s'entendent pour mettre fin à leur collaboration dans le projet Oléoduc Énergie Est », *Canada NewsWire (français)*, le 26 novembre 2014.
- Facal, Joseph (2010). *Comprendre et influencer les gouvernements*, Les éditions Transcontinental, Collection Entreprendre.
- Foudriat, Michel (2011). *Sociologie des organisations*, 3e édition<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions Pearson, 372 p.
- Gagnon, Jean-Michel Genois (2015). « Labeaume croit de moins en moins au projet de TransCanada », *La Presse (site web)*, no 6 novembre 2015.
- Gaior, Camille (2016). « Trop peu d'avantages selon la communauté métropolitaine: Montréal dit non à l'Oléoduc d'Énergie Est », *Le Journal de Québec*, no 21 janvier 2016.
- Gendron, Corinne (2014). « Penser l'acceptabilité sociale : Au-delà de l'intérêt, les valeurs », *Communiquer, Revue de communication sociale et publique* vol. 11 | 2014 : Éthique et relations publiques : pratiques, tensions et perspectives. Récupéré de <https://journals.openedition.org/communiquer/584>
- Gerbet, Thomas (2014). « Fuite majeure de la stratégie de TransCanada », *Radio-Canada*, no 18 novembre 2014.
- Hugo, Meunier (2014). « Une campagne de charme en péril? », *La Presse*, no 29 novembre 2014, p. A21.
- Hussain, Yadullah (2015). « TransCanada scraps plan for port in Quebec; Energy East », *National Post*, no 6 novembre 2015.
- ICI Radio-Canada - Est du Québec (site web) (2014). « TransCanada dit qu'elle n'abandonne pas Cacouna », *ICI Radio-Canada - Est du Québec (site web)*, no 2 décembre 2014.
- ICI Radio-Canada - Nouvelles (2014). « TransCanada : Greenpeace dénonce une stratégie à l'américaine », *ICI Radio-Canada - Nouvelles (site web)*, no 18 novembre 2014.
- IEA, International Energy Agency (2017). « Key world energy statistics », *Key world energy statistics*, no 2017-09, p. 97.
- Krugel, Lauren (2013). « Le projet d'Oléoduc Énergie Est va de l'avant », *La Presse Canadienne*, no 1er août 2013.
- La Presse Canadienne (2014). « TransCanada ne renouvellera pas son contrat avec Edelman », *Le Droit*, no 27 novembre 2014.
- La Presse Canadienne (2015). « TransCanada: Pas de terminal à Cacouna, mais d'autres options sont à l'étude », *Le Huffington Post Québec*, no 4 février 2015.
- La Presse Canadienne (2017a). « Énergie est : L'ONÉ nomme son nouveau comité d'audience », *Le Huffington Post Québec*, no 9 janvier 2017.
- La Presse Canadienne (2017b). « L'ONÉ fait table rase sur les audiences d'Énergie Est; le processus redémarre », *Le Huffington Post Québec*, no 27 janvier 2017.
- Leblanc, Daniel (2016a). « Charest cleared of breaking lobbying rules », *The Globe and Mail*, no 26 mai 2016.

- Leblanc, Daniel (2016b). « Charest denies lobbying PMO on behalf of Energy East », *The Globe and Mail*, no 10 mars 2016.
- Lecavalier, Charles (2014). « Oléoduc Énergie Est : Le plan de TransCanada est immoral, juge Drainville », *Le Journal de Montréal (réf. site web)*, no 18 novembre 2014.
- Lecavalier, Charles, Bureau Parlementaire (2014). « Les Québécois à l'abri de l'influence, croit Heurtel », *Le Journal de Québec*, no 19 novembre 2014, p. 29.
- Lecavalier, Charles (2014). « La peur pour promouvoir le projet d'Oléoduc Énergie-Est », *Le Journal de Montréal*, no 18 novembre 2014, p. 20.
- Lecavalier, Charles (2015). « Énergie Est plus difficile à autoriser sans port, dit Couillard », *Le Journal de Montréal*, no 5 novembre 2015.
- Lewis, Jeff et Shawn McCarthy (2017). « TransCanada asks neb to halt review of Energy East », *The Globe and Mail*, no 8 septembre 2017.
- Maillé, Marie-Ève (2018). *L'affaire maillé, l'éthique de la recherche devant les tribunaux*, Éditions Écosociété
- Marquis, Mélanie (2016). « Énergie Est: Les trois commissaires de l'ONÉ se récusent », *Le Soleil*, no 9 septembre 2016.
- Martin, Stéphanie (2016). « Labeaume dit oui au pipeline et taxe TransCanada d'incompétence », *Le Journal de Québec*, no 26 janvier 2016.
- Mathieu, Annie (2013). « Un oléoduc pourrait passer par la rive nord du Saint-Laurent », *La Presse (site web)*, no 30 juillet 2013.
- McCarthy, Shawn (2014a). « Energy East faces new threat in Quebec », *The Globe and Mail*, no 2 décembre 2014.
- McCarthy, Shawn (2014b). « Greenpeace sees 'dirty tricks' in pr firm's TransCanada plan », *The Globe and Mail*, no 18 novembre 2014.
- Morgan, Geoffrey (2015a). « Pipeline cost spikes by almost \$4b; TransCanada corp. Files amended plan for \$15.7b Energy East project », *Calgary Herald*, no 18 décembre 2015.
- Morgan, Geoffrey (2015b). « TransCanada scraps Cacouna terminal », *Calgary Herald*, no 3 avril 2015.
- Morgan, Geoffrey (2015c). « TransCanada to decide this week on export facility », *National Post*, no 1er avril 2015.
- Morgan, Geoffrey (2017). « Neb puts all Energy East emissions on table », *National Post*, no 11 mai 2017.
- Morin, Annie (2013). « Un autre projet de terminal pétrolier à Lévis », *La Presse (site web)*, no 19 juillet 2013.
- Morton, Ted (2017). « Trudeau's plan to kill Energy East without getting caught », *Financial Post*, no 19 septembre 2017.
- Nadeau, Jessica (2016). « Le projet Énergie Est rattrape Charest », *Le Devoir*, no 6 août 2016.
- Natural Resources Canada (2017a). *Oil resources*. Récupéré le 2017-07-25  
<http://www.nrcan.gc.ca/energy/oil-sands/18085>
- Natural Resources Canada (2017b). *Oil supply and demand*. Récupéré le 2017-07-25  
<http://www.nrcan.gc.ca/energy/oil-sands/18086#Trade>

- Office national de l'énergie (2014). *L'office national de l'énergie reçoit la demande pour énergie est*. Récupéré le 2017-12-28 <https://www.nel-one.gc.ca/bts/nws/nr/archive/2014/mddvsrymvnrgst-fra.html>
- Paliwoda-Matiolańska, Adriana (2016). « Acceptation publique et développement énergétique : Exploitation des gaz de schiste en Pologne – étude de cas », *Éthique publique [En ligne]*, vol. vol. 18, n° 1 | 2016 : Controverse et acceptabilité sociale des projets de développement économique. Récupéré de <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2584>
- Pineau, Pierre-Olivier et Johanne Whitmore (2019). *État de l'énergie au Québec 2019*, Chaire de gestion du secteur de l'énergie HEC Montréal. Récupéré de [http://energie.hec.ca/wp-content/uploads/2018/12/EEQ2019\\_WEB.pdf](http://energie.hec.ca/wp-content/uploads/2018/12/EEQ2019_WEB.pdf)
- Portales, Luis et Scherezada Romero Castañeda (2016). « Incohérences et limites de l'acceptabilité sociale : Le cas de l'exploitation minière mexicaine », *Éthique publique [En ligne]*, vol. vol. 18, n° 1 | 2016 : Controverse et acceptabilité sociale des projets de développement économique. Récupéré de <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2552>
- Pouliot, François (2013). « Pouliot - pipeline de TransCanada: Dans la situation actuelle, Québec doit dire non », *LesAffaires.com*, no 5 août 2013.
- Proulx, Denise / Agence, Q. M. I. (2013). « TransCanada pipeline: Une pluie de chèques sur le Québec », *Le Journal de Québec (réf. site web)*, no 10 septembre 2013.
- Radio Canada (2013). « Énergie Est : L'UPA veut avoir son mot à dire », no 2 août 2013.
- Radio-Canada (2014). « Les Québécois pour l'exploration pétrolière à Anticosti, selon un sondage », no 19 février 2014.
- Radio-Canada (2014). « Projet d'oléoduc Énergie Est : Les gouvernements appelés à plus de vigilance », no 9 avril 2014.
- Radio-Canada (2015). « L'accord de Paris en 6 points », *Radio-Canada*, no 12 décembre 2015.
- Radio-Canada (2015). « Pipeline de TransCanada : Les assurances des agriculteurs québécois en jeu? », no 13 novembre 2015.
- Radio-Canada (2016). « L'ONÉ suspend ses audiences sur énergie est pour une durée indéterminée », no 29 août 2016.
- Radio-Canada, Bloomberg et Globe and Mail (2013). « Débat prévu autour du pipeline transcanadien », *SRC Nouvelles (site web)*, no 18 février 2013.
- Rouleau, Linda (2011). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec.
- Saint-Arnaud, Pierre (2016). « Acceptabilité sociale d'Énergie Est: TransCanada part de loin pour l'obtenir », *La Presse Canadienne*, no 18 mars 2016.
- Salvet, Jean-Marc (2013). « Oléoducs: Le gouvernement Marois divisé », *La Presse (site web)*, no 29 août 2013.
- Samson, Claudette (2013). « Oléoduc: Les agriculteurs veulent leur part du gâteau », *La Presse (site web)*, no 24 octobre 2013.
- Sansfaçon, Jean-Robert (2013). « Pipelines - Québec doit intervenir », *Le Devoir*, no 23 avril 2013, p. A6.
- Shields, Alexandre (2013a). « Bas-Saint-Laurent - un port pétrolier pour le brut albertain », *Le Devoir*, no 25 novembre 2013.
- Shields, Alexandre (2013b). « Énergie Est - TransCanada va de l'avant », *Le Devoir*, no 2 août 2013.
- Shields, Alexandre (2013c). « Le PQ et le grand projet canadien, le pétrole », *Le Devoir*, no 23 février 2013, p. B3.

- Shields, Alexandre (2013d). « Plan économique: Québec rêve de pétrole québécois et canadien », *Le Devoir (site web)*, no 8 octobre 2013.
- Shields, Alexandre (2014). « Les Québécois rejettent Énergie Est en masse », *Le Devoir*, no 21 novembre 2014.
- Shields, Alexandre (2016). « L'ONÉ élude les accusations de partialité », *Le Devoir*, no 25 août 2016.
- Shields, Alexandre (2017). « Les émissions de GES du projet Énergie Est seront évaluées », *Le Devoir*, no 24 août 2017.
- Snyder, Jesse (2016). « Quebec farmers oppose Energy East pipeline », *Edmonton Journal*, no 29 août 2016.
- Snyder, Jesse (2017). « NEB to restart Energy East pipeline process; delays likely », *National Post*, no 28 janvier 2017.
- SRC Acadie (2013). « Le projet d'oléoduc fait peu de vagues dans le nord-ouest du n.-b. », *SRC Acadie (site web)*, no 1er août 2013.
- SRC Est du Québec (2013). « Oléoduc Énergie Est : TransCanada rencontrera les élus du Témiscouata », *SRC Est du Québec (site web)*, no 5 juillet 2013.
- SRC Mauricie (2013). « L'oléoduc de TransCanada devrait passer par la mauricie », *SRC Mauricie (site web)*, no 1er août 2013.
- The Canadian Press (2016). « Energy East pipeline has 64% support among Canadians, poll suggests », *CBC (site web)*, no 3 mars 2016.
- The Globe and Mail (Editorial) « Credibility gap » (2016). *The Globe and Mail*, no 30 août 2016.
- Tomesco, Frederic (2015). « Opposition to pipeline up: Quebec premier; Energy East », *National Post*, no 30 septembre 2015.
- TransCanada (2013a). « TransCanada lance un appel de soumissions exécutoires pour le projet Énergie Est », *Marketwire (français)*, no 2 avril 2013.
- TransCanada (2013b). « TransCanada parvient à un accord sur le service de gaz naturel avec des compagnies de distribution de gaz dans l'est canadien », *Marketwire (français)*, no 13 septembre 2013.
- TransCanada (2013c). « TransCanada poursuit le projet Oléoduc Énergie Est de 1,1 million de barils/jour jusqu'à Saint John », *Marketwire (français)*, no 1er août 2013.
- TransCanada (2013d). « Une nouvelle étude prévoit qu'Énergie Est stimulera l'économie au Canada », *Marketwire (français)*, no 10 septembre 2013.
- TransCanada (2017a). *About > our history*. Récupéré le 2017-10-16  
<https://www.transcanada.com/fr/about/our-history/>
- TransCanada (2017b). *Canadian mainline > overview*. Récupéré le 2017-10-16  
<https://www.transcanada.com/fr/operations/natural-gas/canadian-mainline/>
- TransCanada (2017c). *Investors*. Récupéré le 2017-10-16  
<https://www.transcanada.com/fr/investors/>
- TransCanada (2017d). « TransCanada demande une suspension de 30 jours à ses demandes visant les projets Énergie Est et réseau principal est », *Marketwire (français)*, no 7 septembre 2017.
- Trottier, Marie Christine (2016a). « Annulation de la première journée des audiences pour Énergie Est », *Journal de Québec*, no 29 août 2016.

- Trottier, Marie Christine (2016b). *Énergie est: Coderre veut suspendre les audiences*, TVA Nouvelles. Récupéré le 2017-12-28 <http://www.tvanouvelles.ca/2016/08/25/energie-est-coderre-veut-suspendre-les-audiences-1>
- Valiante, Giuseppe (2016). « Neb cancels 1st day of Energy East hearings after protest; tuesday session also off », *The Canadian Press*, no 29 août 2016.
- Varcoe, Chris (2017). « Pipeline death by a thousand cuts; shelving of Energy East project a new wound for energy industry », *Calgary Herald*, no 6 octobre 2017.
- Weber, Bob (2014). « Transcanada slashes links with pr firm; Edelman's controversial tactics for pipeline were leaked to greenpeace », *Calgary Herald*, no 27 novembre 2014.
- Yates, Stéphanie, Kristina-Maud Bergeron, Michel Jébrak, Philippe Angers, Valérie Lehmann, Charles Séguin, *et al.* (2016). « Indice du risque social : Un outil pour mieux saisir les enjeux, risques et opportunités des projets miniers », *Éthique publique [En ligne]*, vol. vol. 18, n° 1 | 2016 : Controverse et acceptabilité sociale des projets de développement économique. Récupéré de <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2417#tocto1n1>



## Annexe

### Annexe 1 : Réserves mondiales prouvées (de pétrole)

World Proved Reserves  
(At the end of 2014)

Rank	Country	Percentage Share of Total
1	Venezuela	18.0%
2	Saudi Arabia	16.1%
3	<b>Canada*</b>	<b>10.3%</b>
4	Iran	9.5%
5	Iraq	8.7%
6	Kuwait	6.1%
7	U.A.E	5.9%
8	Russia	4.8%
9	Libya	2.9%
10	United States	2.3%

Source: Oil and Gas Journal; \*Alberta Energy Regulator and Canadian Association of Petroleum Producers (2015)

*Tableau 1 Réserves mondiales prouvées de pétrole (fin 2014) (Natural Resources Canada, 2017a)*

## Annexe 2 : Producteurs de pétrole brut

Producers	Mt	% of world total
Saudi Arabia	583	13.5
Russian Federation	546	12.6
United States	537	12.4
Canada	220	5.1
Islamic Rep. of Iran	200	4.6
People's Rep. of China	200	4.6
Iraq	191	4.4
United Arab Emirates	182	4.2
Kuwait	159	3.7
Brazil	135	3.1
Rest of the world	1 368	31.8
<b>World</b>	<b>4 321</b>	<b>100.0</b>

2016 provisional data

*Tableau 2 Producteurs de pétrole brut (IEA, 2017)*

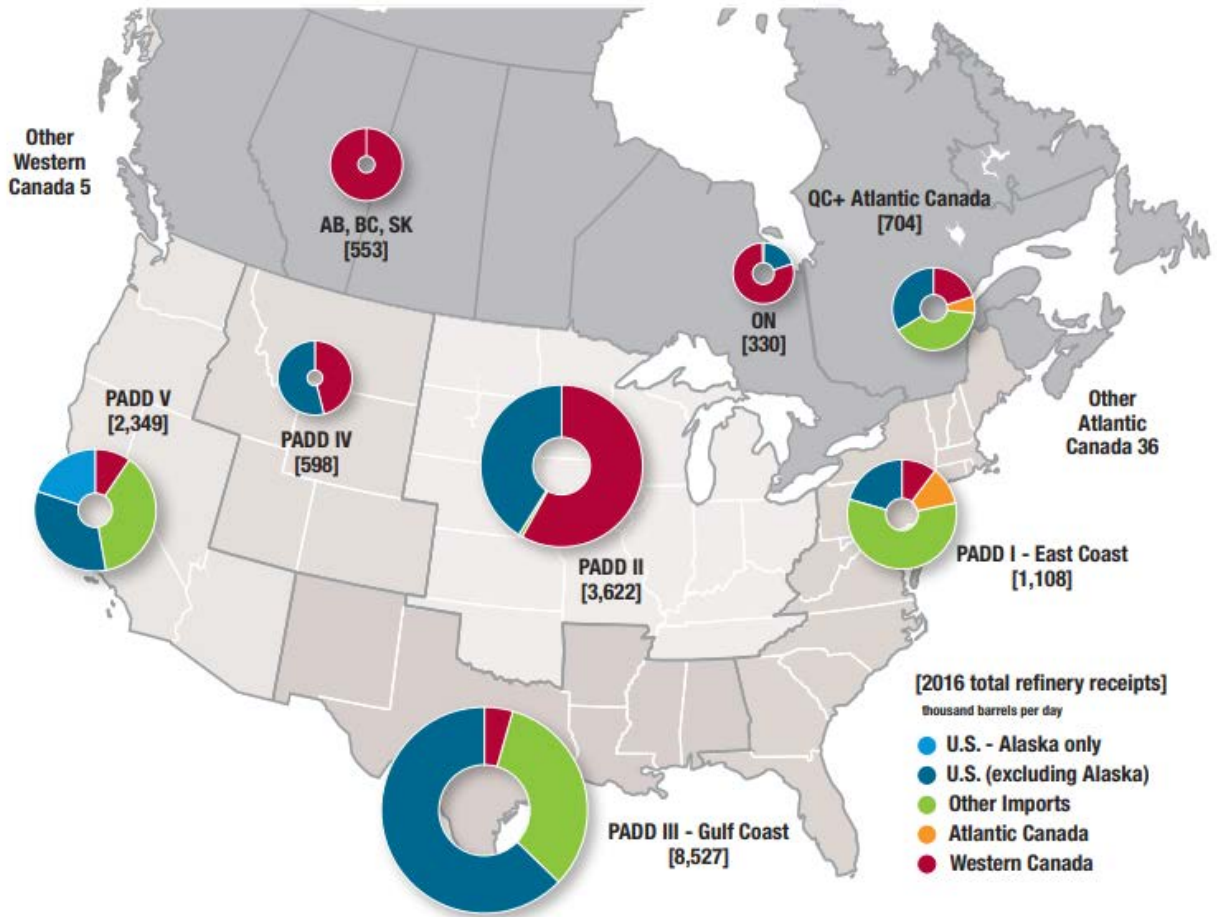


### Annexe 3 : tableau des différents projets pipeliniers

<b>En direction...</b>	<b>Nom du projet</b>	<b>Promoteur</b>
<b>Ouest</b>	« Northern Gateway »	Enbridge
<b>Ouest</b>	« Trans Mountain Expansion Project »	Kinder Morgan
<b>Sud</b>	« Keystone XL Pipeline »	TransCanada
<b>Est</b>	« Line 9B Reversal and Line 9 Capacity Expansion Project »	Enbridge
<b>Est</b>	Énergie Est	TransCanada

*Tableau 3 Projets pipeliniers*

## Annexe 4 : Marchés d'exportations de pétrole canadien



Sources: CAPP, CA Energy Commission, EIA, Statistics Canada

Figure 3 Marchés d'exportations de pétrole canadien (CAPP, 2017)

## Annexe 5 : Les journaux quotidiens les plus populaires au Canada

### The Most Popular Daily Newspapers In Canada

Rank	Paper Name	Region	Circulation
1	The Globe and Mail	National	323,133
2	Toronto Star	Toronto	308,881
3	La Presse* now digital except Saturday	Montreal	279,731
4	Le Journal de Montréal	Montreal	231,069
5	24 Hours Toronto	Toronto	213,143
6	Metro Toronto	Toronto	204,840
7	National Post	National	186,343
8	Journal Metro	Montreal	172,002
9	Le Journal de Québec	Quebec City	150,248
10	Montreal 24 heures	Montreal	150,239
11	The Vancouver Sun	Vancouver	133,329
12	The Toronto Sun	Toronto	119,048
13	Metro Vancouver	Vancouver	113,500
14	The Spectator	Hamilton	113,052
15	The Province	Vancouver	112,115
16	24 Hours Vancouver	Vancouver	111,479
17	Calgary Herald	Calgary	107,954
18	Winnipeg Free Press	Winnipeg	101,229
19	Ottawa Citizen	Ottawa/Gatineau	93,277
20	The Edmonton Journal	Edmonton	91,776

Tableau 4 Les journaux quotidiens les plus populaires au Canada (Chepkemoui, 2017)

## Annexe 6 : Résultats électoraux par province – Élection fédérale 2015

<b>Parti</b>	<b>Comtés</b>
PLC	184
PCC	99
NPD	44
BQ	10
PV	1
<b>Total</b>	<b>338</b>

*Tableau 5 Canada*

<b>Terre-Neuve</b>	
PLC	7
NPD	0
PV	0
PCC	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

*Tableau 6 Terre-Neuve et Labrador*

<b>Nouveau-Brunswick</b>	
PLC	10
NPD	0
PV	0
PCC	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

*Tableau 7 Nouveau-Brunswick*

<b>Nouvelle-Écosse</b>	
PLC	11
NPD	0
PV	0
PCC	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

*Tableau 8 Nouvelle-Écosse*

<b>Île du Prince Édouard</b>	
PLC	4
NPD	0
PV	0
PCC	0
Total	4

*Tableau 9 Île du Prince Édouard*

<b>Québec</b>	
PLC	40
NPD	16
BQ	10
PCC	12
Total	78

*Tableau 10 Québec*

<b>Ontario</b>	
PLC	80
NPD	8
PV	0
PCC	33
Total	121

*Tableau 11 Ontario*

<b>Manitoba</b>	
PLC	7
NPD	2
PV	0
PCC	5
Total	14

*Tableau 12 Manitoba*

<b>Saskatchewan</b>	
PLC	1
NPD	3
PV	0
PCC	10
Total	14

*Tableau 13 Saskatchewan*

<b>Alberta</b>	
PLC	4
NPD	1
PV	0
PCC	29
Total	34

*Tableau 14 Alberta*

<b>Colombie-Britannique</b>	
PLC	17
NPD	14
PV	1
PCC	10
Total	42

*Tableau 15 Colombie-Britannique*

<b>Yukon</b>	
PLC	1
NPD	0
PV	0
PCC	0
Total	1

*Tableau 16 Yukon*

<b>Territoires Nord-Ouest</b>	
PLC	1
NPD	0
PV	0
PCC	0
Total	1

*Tableau 17 Territoires du Nord-Ouest*

<b>Nunavut</b>	
PLC	1
NPD	0
PV	0
PCC	0
Total	1

*Tableau 18 Nunavut*