

## De l'acceptabilité sociale au développement local résilient

Emmanuel Raufflet

Volume 14, Number 2, September 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1034688ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Université du Québec à Montréal  
Éditions en environnement VertigO

ISSN

1492-8442 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Raufflet, E. (2014). De l'acceptabilité sociale au développement local résilient. *VertigO*, 14(2).

### Article abstract

In recent years, questions related to the social license to operate, particularly in the extractive sector, have become important issues for businesses, as projects direct investors and operators, as well as for governments, as promoters of local and regional economic development projects. Our key argument is that resilient local development thinking should replace the sole goal of attaining a social license to operate. We contend that the mere focus on the social license to operate—as an approach based on preventing and solving conflicts, most often in the short term – is too limited. Therefore, this should be replaced by a wider vision towards the resilient local development based on three pillars: economic diversification, local social cohesion, and environmental sustainability. This contributions of this paper contribution are tow, namely to critically assess the notion of project social acceptance based on the literature from the natural resources sector, and to identify a new focus on resilience local development beyond the sole focus on social license to operate.

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal et Éditions en environnement VertigO, 2014



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

**Emmanuel Raufflet**

# De l'acceptabilité sociale au développement local résilient

## Introduction

- 1 Au cours des dernières années, les questions soulevées par l'acceptabilité sociale des activités économiques, en particulier dans le secteur extractif, se sont imposées comme des enjeux significatifs tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics. Nombre de controverses liées à des situations présentant une acceptabilité faible ou nulle ont éclaté au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde, tant pour des projets en développement (voir Batellier et Sauvé, 2011, pour une liste des exemples au Québec) que pour des projets en cours ou matures (voir Jobidon, 2013, pour une liste des controverses impliquant des entreprises canadiennes à l'international). Certaines entreprises ont découvert à leurs dépens qu'ignorer ou négliger de résoudre des passifs relationnels (*relational legacies*) peut provoquer l'érosion de l'acceptabilité sociale et ainsi entraîner des coûts financiers et de réputation directs et compromettre une nouvelle étape de « développement » et un nouvel investissement présent et à venir (Baba et Raufflet, 2014). Les pouvoirs publics se sont retrouvés dans des positions ambiguës dans ces controverses de par leur difficulté à distinguer entre leurs rôles de promoteur de ces projets de développement économique d'une part, et de gardien du bien commun et de la préservation du patrimoine environnemental, social et culturel local d'autre part.
- 2 L'objectif de cet article est double. D'abord, il se propose de faire le point sur cette notion d'« acceptabilité sociale » peu solide en matière de concept. Ce faisant, il identifie les apports et les limites de cette notion. Ensuite, il développe une vision alternative des relations entre entreprises, société civile et pouvoirs publics centrée sur le développement local résilient. En effet, à partir de l'identification des limites de la notion de l'acceptabilité sociale, cet article met en avant la nécessité de la dépasser pour promouvoir une vision d'un développement local résilient. Ce développement local résilient repose sur trois piliers interreliés qui sont la diversification économique, la recherche de cohésion sociale et la viabilité écologique.
- 3 Notre argument principal est que la seule obtention de l'acceptabilité sociale des activités économiques – comme approche centrée sur la prévention et la résolution de conflits souvent dans le court terme – est trop restreinte. Aussi, elle devrait être remplacée par une vision plus large vers la réalisation d'un développement local résilient autour de trois piliers : la diversification économique, la recherche de la cohésion sociale locale et la viabilité écologique. Cet article est divisé en trois sections. La première propose, à partir de la littérature et d'études récentes, une revue de certains enjeux économiques, sociaux et environnementaux reliés aux activités extractives. La deuxième examine le concept d'acceptabilité sociale tant du point de vue de l'entreprise que des pouvoirs publics. Cette deuxième section présente les définitions, les niveaux, les sources et également les limites de cette notion d'acceptabilité sociale. Enfin, la troisième section ébauche un paradigme alternatif, qui est celui de développement local résilient.

## Enjeux économiques, sociaux et environnementaux des activités extractives

- 4 Les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des activités extractives sont anciens et bien documentés. Nous ne nous attardons pas ici aux conflits liés aux activités extractives (voir Özkaynak et al., 2012; Human Rights Watch pour un panorama global; et Jobidon, 2013, pour les entreprises canadiennes hors Canada). Cette section présente les enjeux observés tant par des recherches empiriques que par la littérature.

## Enjeux généraux

- 5 Le secteur extractif est cyclique et fait face à des impacts économiques, sociaux, culturels et environnementaux importants, et ce, particulièrement dans les communautés éloignées. Dans nombre de régions du Québec, telles que la Côte-Nord, l'Abitibi-Témiscamingue et la Baie-James, le secteur minier est le principal employeur et constitue, par les emplois directs, indirects et induits, une locomotive pour les régions. Au-delà des aspects économiques, les industries extractives génèrent une activité ayant des impacts majeurs sur la vie économique, la dynamique sociale locale et la gestion de l'environnement dans les localités et les régions (ICMM, 2010). Nombre d'élus locaux de ces régions sont aujourd'hui conscients de cette dépendance et cherchent des moyens concrets de construire une économie régionale plus résiliente.
- 6 Les aspects économiques, sociaux et environnementaux de l'exploitation des ressources sont imbriqués au niveau local. Les effets de ces activités extractives se font particulièrement ressentir dans des communautés isolées et aux économies locales peu diversifiées. En revanche, dans des localités plus densément peuplées et aux économies locales plus diversifiées, où le territoire a plusieurs usages tels que le tourisme ou l'habitation, les enjeux liés à ces activités sont ceux d'une coexistence harmonieuse avec ces autres activités.

## Enjeux économiques

- 7 Un premier enjeu est la « maladie hollandaise » qui met en avant les liens entre une expansion rapide et marquée de l'exploitation des ressources naturelles qui se réalise au détriment des secteurs manufacturier et agricole (Koltsad et al., 2009; Robinson et al., 2006). Le mécanisme est le suivant : une augmentation des revenus provenant des ressources naturelles rendra la devise nationale donnée plus forte par rapport à celle des autres nations, ce qui renchérit les autres exportations, rendant les secteurs manufacturier et agricole moins compétitifs. Au niveau local, cela se manifeste par le syndrome de la *company town* : l'effet de halo d'un secteur – le secteur extractif par exemple – s'effectue au détriment d'autres secteurs et entraîne une inflation locale et une concurrence pour les ressources physiques, financières et humaines. Un exemple québécois de cette sur-dépendance d'une région vis-à-vis d'une industrie est Trois-Rivières en relation au secteur des pâtes et papiers pendant de longues décennies a mené la ville à négliger d'autres secteurs. Au niveau local, à terme, cette maladie hollandaise peut conduire à des économies moins diversifiées et moins résilientes.

## Enjeux sociaux

- 8 L'arrivée des entreprises et sous-traitants a des retombées sur la cohésion sociale locale. Ces effets sont d'autant plus notables que les activités extractives débutent rapidement et intensément dans un milieu donné. Les pratiques de certaines entreprises en matière de prise de contact et de réalisation de contrats avec les milieux ont des effets marqués sur la cohésion sociale locale. Parmi les pratiques observées dans l'industrie du gaz de schiste en Pennsylvanie (Jobidon et Raufflet, à paraître), nous notons: (1) le recours à l'asymétrie d'information entre les entreprises et les propriétaires dans la négociation de contrats et (2) des contrats aux termes plus favorables avec les élus qu'avec d'autres membres des communautés locales. L'usage systématique de clauses de non-divulgaration dans les contrats, qui empêche tout partage d'informations entre les propriétaires de terres, a renforcé la polarisation et la fragmentation locale.
- 9 Ces pratiques contribuent à polariser les communautés locales entre des citoyens qui en général bénéficient des retombées positives monétaires et des citoyens qui perçoivent qu'ils « ont perdu » en termes de qualité de vie, sécurité, conditions économiques, etc. L'expérience autour du gaz de schiste observée dans des comtés de Pennsylvanie est particulièrement instructive en cette matière (Jobidon et Raufflet, à paraître).
- 10 Les activités extractives en général, et gazières en particulier, s'accompagnent également d'un afflux migratoire qui s'ajoute à la population locale. Cette nouvelle population représente parfois entre 10 et 20 % de nouveaux habitants. Elle est rarement comptabilisée dans les recensements (*shadow population*) et fluctue en fonction des étapes de développement de

l'industrie quand différents métiers et spécialités sont requis. Elle est également composée de *fly in fly out* (travailleurs qui font la navette) (Fournier-Dumouchel et al., 2013).

## Risques environnementaux

- 11 L'exploitation des ressources naturelles, en particulier les hydrocarbures et autres ressources extractives, génère des nuisances directes et indirectes pour les riverains et pour les écosystèmes locaux. Ces nuisances incluent, à différents degrés : bruit, intensification de la circulation de camions, poussières, ainsi que désagréments esthétiques. La persistance de ces nuisances réduit la qualité de vie des résidents et conduit à une baisse de valeur des propriétés à proximité des puits, routes, gazoducs et bassins.
- 12 Dans le cas du gaz et du pétrole, deux aspects plus précis de l'exploitation du gaz de schiste sont perçus négativement par les riverains : le torchage (*flaring*) et les bassins d'évaporation qui sont considérés comme des menaces potentielles sur la santé publique locale de par les émanations de gaz dans l'atmosphère.
- 13 En résumé, les industries extractives génèrent des impacts économiques, sociaux et environnementaux qui sont documentés et souvent reconnus par les promoteurs de ces industries et de ces projets extractifs. Une réponse fréquemment mise en avant tant par les entreprises (CPEQ, 2012) que par les pouvoirs publics et les organisations de la société civile porte sur la notion d'acceptabilité sociale. La section suivante recense les définitions de cette notion et en identifie le potentiel et les limites.

## L'acceptabilité sociale : définitions, origines, enjeux et limites

### L'acceptabilité sociale : esquisse d'une définition

- 14 Les entreprises, en particulier celles œuvrant dans le secteur des ressources naturelles (incluant mines, hydrocarbures, foresterie, etc.), ont appris à leurs dépens qu'elles font face à des risques importants si elles fonctionnent sans l'acceptabilité sociale de la part des communautés affectées (Brereton et Forbes, 2004; Humphreys, 2001). Dans la littérature anglophone, l'acceptabilité sociale est souvent appelée *social license to operate* (*licence sociale pour opérer*),<sup>1</sup> par contraste avec la licence légale d'opérer qui a trait aux autorisations gouvernementales liées aux opérations des entreprises. Ainsi, d'une façon générale, l'acceptabilité sociale fait référence à la perception des parties prenantes locales qu'un projet, une entreprise, ou une industrie est socialement acceptable ou légitime (Boutilier et Thomson, 2011).
- 15 Deux éléments liés à l'acceptabilité sociale nécessitent d'être mentionnés. Tout d'abord, il n'existe pas de définition commune puisque cette notion est récente, ayant émergé au début des années 2000 (Slack, 2008). Deuxièmement, la littérature sur l'acceptabilité sociale est fragmentée et la plupart des propositions de définitions proviennent de praticiens et de consultants, ainsi que d'institutions financières internationales, de sociétés d'investissement et de dirigeants d'entreprises. D'un point de vue théorique, l'acceptabilité sociale renvoie à deux traditions dans la littérature de gestion (Raufflet, Baba, Perras et Delannon, 2012). La première est une extension des recherches sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui se concentre sur l'analyse des motivations et des pratiques des entreprises et des résultats liés à l'adoption de pratiques d'engagement. La seconde tradition de recherche provient de la gestion des parties prenantes de l'entreprise et vise à identifier les pratiques de gestion des relations et leurs liens avec le niveau de légitimité de l'entreprise. La littérature à ce sujet a eu la tendance récurrente de sous-conceptualiser la communauté locale comme partie prenante. Cet enjeu de recherche est cité comme « *the problem of community* » : alors que la communauté est reconnue comme partie prenante importante, tant sa définition trop floue que le manque de granularité dans l'opérationnalisation (qui représente la communauté?) demeurent peu consolidés (Bowen et al., 2010).
- 16 L'acceptabilité sociale est le plus souvent associée à des entreprises opérant dans les industries extractives et industrielles, qui, par la nature de leurs activités, sont susceptibles de générer des nuisances environnementales ou de voisinage avec les communautés locales. Cette notion

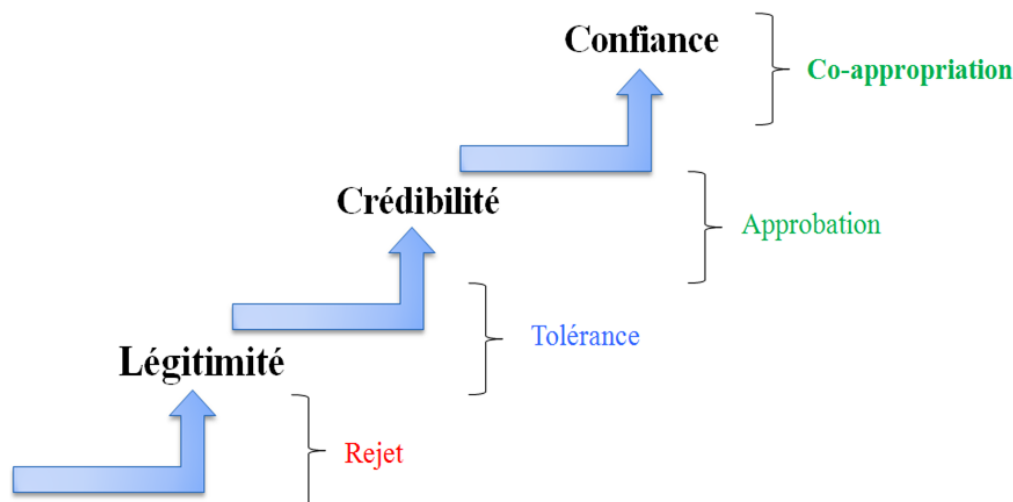
- a émergé en raison de deux facteurs structurels. Le premier a trait aux limites observées de la licence légale d'opérer des entreprises. Par licence légale, nous entendons les permis et autorisations octroyées par des gouvernements nationaux et provinciaux à des entreprises privées ou publiques pour l'exploration, l'exploitation et la transformation de ressources naturelles. Cependant, ces autorisations officielles ne constituent pas des garanties suffisantes pour la légitimité de ces activités. En effet, il arrive que les coûts et externalités soient inégalement répartis entre les acteurs locaux, en particulier les groupes plus vulnérables tels que les populations autochtones et rurales ou les femmes. Parmi les externalités habituelles, nous retrouvons les impacts de l'extraction sur la qualité de l'environnement à partir desquels certaines communautés tirent leurs moyens de subsistance, les impacts sociaux de cette activité (par exemple, les déplacements massifs) et la perte permanente de matières premières non renouvelables (Jenkins, 2004). Ainsi, des projets autorisés officiellement par les pouvoirs publics sont susceptibles d'être perçus comme non légitimes par les acteurs ou les communautés qui estiment ne pas obtenir leur part d'un projet, ou qui sentent que leurs préoccupations ne sont pas prises en considération par le promoteur ou l'opérateur du projet.
- 17 Le deuxième facteur a trait à la structure des investissements dans les industries extractives et de transformation, qui sont intensifs en capitaux et s'échelonnent à très long terme. Torre et Rallet (2005) décrivent cette réalité comme étant le *verrouillage spatial* en référence à la fixité des activités d'une entreprise dans une zone géographique donnée pendant plusieurs années ou décennies, en raison de l'emplacement fixe des ressources naturelles nécessaires à son fonctionnement. Ce facteur de localisation des projets explique la nécessité pour les entreprises de cultiver et d'entretenir des relations durables avec les communautés locales (Kapelus, 2002). L'émergence de l'acceptabilité sociale change en partie la manière dont les entreprises, surtout du secteur des ressources naturelles, œuvrent au quotidien. Boutilier et Thomson (2011) affirment que le niveau d'acceptabilité sociale accordé à une entreprise est inversement proportionnel au niveau de risque sociopolitique auquel une entreprise fait face localement : l'érosion de l'acceptabilité sociale est directement corrélée à un risque d'investissement plus élevé. Ainsi, une perte d'acceptabilité sociale est susceptible de mettre le projet en danger parce que son accès aux ressources essentielles (financement, licences légales, matières premières, main-d'œuvre) ne serait plus garanti.
- 18 Ainsi, les motivations des entreprises qui s'engagent dans des activités liées à l'acquisition et au renforcement de l'acceptabilité sociale résident souvent dans la réduction des risques d'affaires directs et indirects liés à la valeur de l'entreprise et de ses projets. Cette valeur prend deux formes (IFC, 2013). La première porte sur la réduction de coûts directs tels que la formation d'une main-d'œuvre locale afin de substituer des expatriations coûteuses. La deuxième est indirecte et a trait à la réduction des risques qui compromettraient la performance des investissements par la prévention de retards, de sabotages et de poursuites judiciaires. Cette valeur est intangible et difficile à évaluer. Dans bien des cas, les entreprises ne réalisent son importance que lorsque des problèmes surgissent (Raufflet et al., 2012).
- 19 Du point de vue de l'entreprise, l'obtention et le maintien de l'acceptabilité sociale pour opérer inclut trois composantes interreliées (Boutilier et Thomson, 2011). La première est la *légitimité sociale* : il s'agit du respect de la société et des normes locales d'ordre juridique, social et culturel, à la fois formelles et informelles. Dans la pratique, la *légitimité sociale* vient de l'engagement et du partage d'information avec les communautés. La deuxième composante est la *crédibilité* : elle est possible lorsque l'entreprise fournit continuellement des informations fiables et claires et respecte les engagements pris envers la communauté. La *crédibilité* peut notamment s'établir par la signature d'accords écrits où les règles, les rôles et les responsabilités de la société et des communautés sont négociés, définis et consolidés; un tel cadre permet également de gérer les attentes. La troisième composante est la *confiance* : alors que la légitimité sociale se crée par le partage d'informations et la crédibilité par la formalisation d'accords, la confiance se construit par le dialogue quotidien et un comportement de l'entreprise et de ses membres face aux aléas des relations qui permettent de tisser des relations autour d'un projet partagé. La confiance est en effet la base de toute relation entre

une entreprise et des communautés locales; elle nécessite du temps et des efforts continus qui entraînent des expériences partagées.

## Un enjeu crucial récent

- 20 Au cours des dernières années, trois facteurs ont contribué à l'émergence et à la diffusion de l'acceptabilité sociale comme enjeu de gestion. Le premier facteur a trait à l'évolution des attentes des communautés locales, qui sont de plus en plus exigeantes en matière de maximisation des retombées locales envers les entreprises qui opèrent dans les localités. Ces attentes dépassent la simple création d'emplois et s'étendent la promotion de la formation de la main-d'œuvre autour des emplois directs de l'entreprise, des emplois indirects liés à la chaîne de valeur, les apports à la diversification économique locale, le transfert du savoir-faire, (Delannon et al., 2011; Lauzon, 2011) et l'accès à la connaissance et au savoir lié aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.
- 21 Le deuxième facteur est l'émergence d'une société plus polycentrique, notamment avec l'apparition des organisations non gouvernementales comme contre-pouvoir à l'État et aux entreprises, et dans laquelle l'information circule davantage entre les échelles locale, nationale et mondiale grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications. Dans nombre de pays, cette décentralisation combinée avec un accès plus facile à l'information renforce, par une démarche d'appropriation des informations et des enjeux, la capacité d'action des communautés et autorités locales face aux entreprises et aux gouvernements.
- 22 Le troisième facteur a trait aux limites des approches traditionnelles des entreprises en matière de relations entreprises-communautés, qui ont pendant longtemps été gérées par l'entremise des relations publiques (Séguin et al., 2008), et par des approches paternalistes et de philanthropie envers le milieu local (Labelle et Pasquero, 2006). Ces approches paternalistes ont souvent abouti à la création d'enclaves locales, de *company towns*, dans lesquelles l'entreprise, par son poids économique, se substituait à différents degrés à l'État en organisant la construction d'infrastructures et en entretenant des relations dominantes avec la société civile locale. Ces approches traditionnelles tendaient à consolider un modèle de relations qui maintiennent les communautés locales en situation de dépendance à l'égard de l'entreprise. Toutefois, ces approches classiques ne fonctionnent plus dans ce nouveau contexte; elles doivent ainsi être remplacées par un modèle où les enjeux locaux doivent être compris et où l'entreprise n'agit qu'en tant qu'acteur facilitateur et partie prenante d'enjeux locaux communs définis et gérés conjointement.
- 23 Aussi, même si cette définition d'acceptabilité sociale demeure floue et peu stabilisée, Boutilier et Thomson (2011) avancent que le concept d'acceptabilité sociale comporte quatre niveaux :
- Le rejet : les activités économiques sont perçues comme non légitimes. Les indicateurs de ce faible niveau d'acceptabilité sont: les arrêts des opérations, les sabotages, les boycottages, la violence et les poursuites judiciaires.
  - La tolérance : les communautés locales approuvent tout juste, et souvent avec une certaine résignation, la présence et les opérations d'une entreprise. Les indicateurs de ce niveau d'acceptation sont : la présence de problèmes persistants et de menaces; la présence d'organisations non gouvernementales externes qui surveillent de très près, rapportent et diffusent les incidents. Les actions de l'entreprise font l'objet d'une surveillance attentive.
  - L'approbation : la communauté considère l'entreprise comme un bon voisin et est fière de ses réalisations en collaboration avec elle.
  - Enfin, la coappropriation. À ce niveau, l'entreprise bénéficie de l'appui soutenu de la communauté locale, qui passe par la gestion conjointe des projets de développement local développés à travers des mécanismes tels que les tables rondes et la création d'institutions conjointes. Les communautés locales peuvent devenir actionnaires de l'entreprise. Parmi les indicateurs de niveau : les communautés locales s'uniraient aux côtés de l'entreprise contre les détracteurs externes tant les intérêts et les perceptions entre l'entreprise et la communauté locales sont liés.

Figure 1. Stades d'acceptabilité sociale



Source : D'après Boutilier et Thomson (2011)

- 24 Il est à noter que ces quatre niveaux ne représentent pas en tant que tels, les étapes d'une séquence d'apprentissage ou de non-apprentissage. Ils sont présentés ici comme des catégories analytiques qui permettent à l'utilisateur d'identifier le niveau de ces relations.

### Acceptabilité sociale : les limites d'une notion floue et centrée sur la prévention et la résolution de conflits

- 25 Au cours des dernières années, la notion d'acceptabilité sociale s'est diffusée et a été mise en avant comme une nouvelle conception des relations entre entreprises, société civile et pouvoirs publics. Cependant, cette approche a plusieurs limites.
- 26 La première a trait à son caractère flou; cette notion est relative dans le temps et dans l'espace et liée aux perceptions d'un groupe – la communauté – dont les contours sont notoirement flous.
- 27 La deuxième porte sur son contenu en tant que tel, qui se concentre principalement sur des approches de gestion de conflit incluant la prévention et la résolution. Nombre de manuels d'acceptabilité sociale se concentrent sur des pratiques de gestion de relations (voir CPEQ, 2012; IEA, 2012). Ils proposent des approches et des pratiques qui proviennent souvent de techniques de médiation et de résolution de conflits, et qui se concentrent essentiellement sur l'amélioration de la relation avec certaines parties prenantes. Ils recyclent des poncifs tels que la nécessité de « créer la confiance », « de montrer du respect », « d'être à l'écoute des communautés », etc. Ce faisant, ces préconisations en matière de comportements et de forme de relations, malgré leur importance, demeurent firmo-centrées, ou centrées sur les seuls besoins de l'entreprise et, le plus souvent, présupposent que le projet d'exploitation des ressources naturelles est nécessaire, légitime, et est ou sera réalisé. En d'autres termes, le plus souvent, ces approches d'acceptabilité sociale visent à « faire accepter » un projet.
- 28 La troisième limite porte sur la courte durée de ces préconisations. Une partie importante des recommandations a trait aux pratiques visant à *obtenir* l'acceptabilité sociale au début du projet pour le démarrer, avec une absence fréquente de préoccupation pour la construction de relations à long terme. La quatrième limite de cette littérature est l'omission du rôle des pouvoirs publics dans ces recommandations. Nombre de définitions et préconisations se concentrent sur la relation dyadique entre les entreprises et les communautés, et confinent l'état à un rôle d'octroyeur d'autorisations ou à celui d'une partie prenante parmi d'autres. Cette représentation est souvent erronée, car dans nombre de projets d'ampleur, l'État en est également un promoteur : il vante le projet « porté par une entreprise privée » comme élément de politique industrielle et/ou d'aménagement local. En d'autres termes, ces préconisations omettent un des trois acteurs.
- 29 En somme, les recommandations et définitions qui proviennent de la pratique et de la consultation en gestion ont du mal à dépasser le niveau de l'action managériale et n'incluent pas une vision ou une finalité plus large des relations entreprises-communautés-pouvoirs

publics. Les préconisations semblent avoir une capacité limitée à faire face aux enjeux présentés dans la première section. Comment aller au-delà de cette représentation des relations fondée sur l'acceptabilité sociale? La troisième section propose une vision axée sur le développement local résilient qui dépasse l'acceptabilité sociale.

## De l'acceptabilité sociale au développement local résilient

- 30 La première section a identifié quelques enjeux propres aux industries extractives. La deuxième section a cartographié l'origine, les motivations, les définitions et les limites de l'acceptabilité sociale telle que soutenue par la littérature et par les promoteurs. La troisième section propose une approche alternative de la vision commune à réaliser à partir de l'exploitation des ressources naturelles, fondée sur le développement local résilient. La définition de résilience territoriale est adaptée de la tradition de recherche de l'Alliance pour la résilience ([www.resalliance.org](http://www.resalliance.org)) qui définit ce concept comme la capacité d'un système de tolérer des modifications sans tomber dans un état qualitativement différent contrôlé par un ensemble différent de processus. Un système résilient peut supporter des chocs et se reconstruire si nécessaire. La mesure de cette résilience dans le système s'effectue à partir de trois caractéristiques qui sont; (1) la quantité de changement que le système peut soutenir tout en maintenant les mêmes contrôles en matière de fonction et de structure; (2) le degré de capacité d'auto-organisation du système et (2) la capacité du système de construire et d'augmenter l'apprentissage et l'adaptation.
- 31 Le développement local résilient repose sur une conception du territoire inspirée de l'école française de la proximité qui contraste avec la théorie économique néoclassique. En effet, cette dernière occupe encore aujourd'hui une position centrale dans la pensée économique, où le territoire est « sans épaisseur » et n'est que le réceptacle passif d'activités économiques (Zimmermann, 2005 : 108). Les entreprises y sont conçues comme des entités sans attache territoriale et pour lesquelles le nomadisme, dans ce monde globalisé, est la meilleure stratégie : c'est en étant ostensiblement prêtes à changer de lieu d'implantation en fonction des opportunités offertes par des territoires en concurrence les uns avec les autres que les entreprises assureraient leur survie.
- 32 Rejetant le présupposé de nomadisme des entreprises de l'ère globalisée, les auteurs de l'école de la proximité s'intéressent aux conditions dans lesquelles l'ancrage territorial peut devenir un facteur de succès et de développement à la fois pour les entreprises et pour leurs territoires d'accueil. C'est ainsi qu'ils introduisent l'idée d'une proximité polymorphe, qui dépasse la seule dimension géographique et repose sur les relations entre une diversité d'acteurs qui tentent de se coordonner. Le point de focalisation de l'école de la proximité est donc la coordination entre agents locaux (Zimmermann, 2008).
- 33 Torre et Rallet (2005) établissent ainsi une distinction entre la proximité géographique de la proximité organisée : alors que la première peut constituer un frein à la prospérité des activités économiques dans le cas de relations de voisinage conflictuelles, la seconde permet de créer des bénéfices mutuels par le biais de la coopération et de la négociation. Les entreprises peuvent réaliser des efforts de coopération et de co-construction du rapport au territoire afin d'aboutir à une proximité organisée. Zimmermann (2008) propose de prolonger la distinction de Torre et Rallet (2005) en subdivisant la proximité organisée autour de deux catégories; organisationnelle d'une part et institutionnelle d'autre part. Alors que la proximité organisationnelle se caractérise par le fait que « les agents se reconnaissent dans des positionnements (similaires ou complémentaires, égalitaires ou hiérarchiques, etc.) relatifs à des projets (de production, d'innovation, de formation, etc.), [la proximité institutionnelle se réfère quant à elle au fait que] les agents partagent des codes, des règles, des représentations qui les rendent capables d'anticiper, pour partie, leurs comportements respectifs. » (Zimmermann, 2008 : 113).
- 34 En définitive, l'ancrage territorial des entreprises tel que conçu par l'école française de la proximité dépasse la seule dimension spatiale et nécessite l'engagement d'une multiplicité d'acteurs dans diverses formes de coordination en vue de créer des synergies durables sous la forme de ressources partagées. Dans une telle perspective, les autorités publiques sont



encouragées à ne pas se soucier simplement de rendre leur territoire attrayant pour les investisseurs, mais plutôt de créer les conditions pour que ces investissements réalisés soient pérennisés autour de la diversification économique, sociale et la durabilité écologique; et à défaut, leur ambition doit au moins être de pérenniser les bénéfices tirés de la présence passagère des entreprises sur leur territoire (Zimmermann, 2008).

35 Ce territoire représente ainsi tant un espace de concertation et de partage de représentations autour d'une vision et d'une identité communes qu'un simple espace de réalisation (ou réceptacle) de projets économiques. C'est à travers ces espaces de concertation que se renforce la résilience du territoire qui peut se structurer autour de trois axes interreliés : la diversification économique locale, la recherche de la cohésion sociale locale et la viabilité écologique.

### Maximiser les impacts positifs sur l'économie locale

36 Comme mentionnée ci-dessus, l'exploitation des ressources naturelles est liée à des cycles économiques plus larges. Si aucun effort n'est fait, la maladie hollandaise et l'effet de halo de cette industrie sur d'autres industries locales peuvent conduire à une économie locale moins résiliente, qui dépendra largement d'une seule ressource naturelle dont les cours sont définis à l'extérieur et qui peut être volatile. Aussi, bâtir une économie locale résiliente requiert une démarche systématique visant à maximiser les bénéfices locaux socio-économiques par, en particulier, le développement de la chaîne d'approvisionnement locale, les soutiens aux programmes d'emplois, la participation aux discussions multipartites et intersectorielles et la formation de la main-d'œuvre. Les politiques nationales de contenu local promues dans nombre de pays (World Bank, 2012) vont dans ce sens.

### Lier la responsabilisation, l'information et la cohésion sociale locale

37 Comme mentionnée ci-dessus, l'exploitation des ressources naturelles peut avoir des effets sur la cohésion sociale locale qui est définie ainsi :

« La cohésion sociale implique la construction de valeurs communes et de communautés d'interprétation, la réduction des disparités de la richesse et du revenu, et, de façon plus générale, permet aux gens d'avoir le sentiment qu'ils sont engagés dans une entreprise commune, face à des défis partagés et qu'ils sont membres de la même communauté. » (Maxwell, 1996 : 13) [*traduction libre*]

38 La cohésion sociale est intimement liée à la notion de communauté. Ainsi, dans le cadre des relations avec les communautés mises en place par les entreprises, celles-ci devraient s'intéresser à la cohésion sociale comme composante d'une communauté. Liée à cette recherche de cohésion locale est la légitimité comme confiance de la population vis-à-vis des institutions publiques en relation à leurs rôles de protection des droits et des intérêts des membres de la communauté. Cette cohésion sociale est souvent sacrifiée au nom du développement économique rapide. Sa préservation et son suivi devraient orienter les politiques publiques et les actions des entreprises.

39 Une piste d'action porte sur l'accès au savoir. Dans nombre de situations, l'asymétrie de l'information entre entreprises et pouvoirs publics d'une part et la société civile d'autre part est une source de conflit (Batellier et Sauvé, 2011). La co-construction des connaissances et des mécanismes d'accès aux connaissances représente un processus déjà testé avec succès pour la création de consensus.

### Vers la viabilité écologique

40 Enfin, les écosystèmes sont en constante mutation en fonction de variables rapides et variables lentes s'étalant sur plusieurs décennies et siècles. L'exploitation des ressources naturelles représente une modification majeure des écosystèmes locaux du sol, du sous-sol et de l'atmosphère. Les entreprises ainsi que les pouvoirs publics devraient promouvoir une vision large et holistique des écosystèmes incluant la conservation et la promotion de la biodiversité et des services écologiques. L'évaluation de ces impacts par la mobilisation de l'approche de l'économie des biens et des services écosystémiques (TEEB, 2014) pourrait orienter ces politiques publiques ainsi que les actions des entreprises.

## Remerciements

41 L'auteur remercie Nolywe Delannon, Sofiane Baba et Emmanuelle Jobidon pour certains des concepts, idées et notions présentés dans cet article.

---

### **Bibliographie**

- Baba, S. et E. Raufflet, 2014, Managing relational legacies: lessons from British Columbia, Canada, *Administrative Science*, 4, pp. 15-34
- Batellier, P. et L. Sauvé, 2011, La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer, *Gestion*, 36, 2, pp. 49-58
- Boutilier, R.G. et I. Thomson, 2011, Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. [En ligne] URL : <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>
- Bowen, F., A. Newenham-Kahindi et I. Herremans, 2010, When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy, *Journal of Business Ethics*, 95, 2, pp. 297-318
- Brereton, D. et P. Forbes, 2004, Monitoring the impact of mining on local communities: a Hunter Valley case study, Communication présentée à la Minerals Council of Australia Inaugural Sustainable Development Conference, Melbourne, Australie.
- Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ), 2012, Guides des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets, p. 68
- Delannon, N., J. Bénard, I. Verreault et E. Raufflet, 2011, Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés? *Gestion*, 36, 2, pp. 29-38
- Fournier-Dumouchel, R. (auteur), E. Raufflet et L. Barin-Cruz (éditeurs et superviseurs), 2013, Étude de cas 4 : Dawson Creek, Colombie-Britannique, Canada, 45 p. [En ligne] URL : [http://ees-gazdeschiste.gouv.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/2013/07/Rapport-etude-S4-8\\_cas-4-Dawson-Creek-CB\\_HEC.pdf](http://ees-gazdeschiste.gouv.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/2013/07/Rapport-etude-S4-8_cas-4-Dawson-Creek-CB_HEC.pdf)
- Humphreys, D.A., 2001, Sustainable development: can the mining industry afford it? *Resources Policy*, 27, 1, pp. 1-7.
- International Council of Mining and Minerals (ICMM), 2010, The role of mining in national economies, International Council of Mining and Minerals, London, 20 p.
- International Finance Corporation (IFC), 2013, Financial Valuation Tool For Sustainability Investments. [En ligne] <https://fvtool.com/>
- Jenkins, H., 2004, Corporate Social Responsibility and the Mining Industry: Conflicts and Constructs, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, pp. 23-24
- Jobidon, E. et E. Raufflet, (accepté), Revisiting Gasland, fracking the land, fracking communities, in Reichel, J., A. Rudnicka (à venir), *CSR Trends and beyond*, Springer.
- Kapelus, P., 2002, Mining, Corporate Social Responsibility and the "Community": The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi, *Journal of Business Ethics*, 39, 3, pp. 275-296
- Labelle, F. et J. Pasquero, 2006, Alcan et le "paRTernalisme" : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XXe siècle, *Entreprises et histoire*, 45, pp. 74-96
- Lauzon, H., 2011, Les relations entreprises-communautés : qu'en pensent les employeurs? In *Revue internationale de gestion*, vol 36, no 2
- Özkaynak, B., B. Rodriguez-Labajos, G. Chicaiza, M. Conde, B. Kohrs, D. Raeva, I. Yáñez et M. Walter, 2012, Mining Conflicts around the World: Common Grounds from an Environmental Justice Perspective, *EJOLT Report No. 7*, 198 p.
- Raufflet, E., S. Baba, C. Perras et N. Delannon, 2012, *Social Licence Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Springer.
- Séguin, F., T. Hafsi et C. Demers, 2008, *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- TEEB, 2014, [En ligne] URL : <http://www.teebweb.org>, Consulté le 20 janvier 2014.
- Torre, A. et A. Rallet, 2005, Proximity and Localisation, *Regional Studies*, 39, 1, pp. 37-59
- Zimmermann, J.-B., 2005, Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, *Revue de l'IRES*, 47, pp. 21-34

Zimmermann, J.-B., 2008. Le territoire dans l'analyse économique : proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, 184, pp. 105-118

---

### **Notes**

1 Ce concept illustre le nouveau contexte dans lequel les entreprises opèrent : les communautés locales accordent leur licence sociale aux entreprises qui démontrent que leurs activités sont bénéfiques pour ces communautés, et sans celle-ci, les activités des entreprises sont remises en question. La littérature francophone préférant la notion d'*acceptabilité sociale*, nous utiliserons cette expression pour des raisons de commodité.

---

### **Pour citer cet article**

#### Référence électronique

Emmanuel Raufflet, « De l'acceptabilité sociale au développement local résilient », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 14 Numéro 2 | septembre 2014, mis en ligne le 10 septembre 2014, consulté le 08 octobre 2015. URL : <http://vertigo.revues.org/15139> ; DOI : 10.4000/vertigo.15139

---

### **À propos de l'auteur**

#### **Emmanuel Raufflet**

Professeur agrégé, Département de Management, HEC Montréal, 3000, Chemin de la côte Ste Catherine, Montréal, PQ, Canada H3T 2A7, courriel : [Emmanuel.raufflet@hec.ca](mailto:Emmanuel.raufflet@hec.ca)

---

### **Droits d'auteur**

© Tous droits réservés

---

### **Résumés**

Au cours des dernières années, les enjeux liés à l'acceptabilité sociale des activités économiques, en particulier dans le secteur extractif, se sont imposés comme des enjeux significatifs tant pour les entreprises, en tant qu'investisseurs directs et opérateurs des projets que pour les pouvoirs publics, comme promoteurs de projets de développement économique local et régional. Notre argument principal est que le mode de pensée vers le développement local résilient devrait remplacer celui promouvant la seule réalisation de l'acceptabilité sociale. En effet, la perspective d'obtention de l'acceptabilité sociale des activités économiques – comme approche centrée sur la prévention et la résolution de conflits souvent dans le court terme – est trop restreinte. Aussi, elle devrait être remplacée par une vision plus large vers la réalisation d'un développement local résilient autour de trois piliers : la diversification économique, la recherche de la cohésion sociale locale et la viabilité écologique. L'apport de cet article est double. D'abord, il fait le point sur la notion d'acceptabilité sociale des projets à partir de la littérature provenant du secteur des ressources naturelles. Ensuite, il identifie deux modes de pensée complémentaires afin de dépasser la simple focalisation sur l'acceptabilité sociale vers le développement local résilient.

In recent years, questions related to the social license to operate, particularly in the extractive sector, have become important issues for businesses, as projects direct investors and operators, as well as for governments, as promoters of local and regional economic development projects. Our key argument is that resilient local development thinking should replace the sole goal of attaining a social license to operate. We contend that the mere focus on the social license to operate—as an approach based on preventing and solving conflicts, most often in

the short term – is too limited. Therefore, this should be replaced by a wider vision towards the resilient local development based on three pillars: economic diversification, local social cohesion, and environmental sustainability. This contributions of this paper contribution are tow, namely to critically assess the notion of project social acceptance based on the literature from the natural resources sector, and to identify a new focus on resilience local development beyond the sole focus on social license to operate.

***Entrées d'index***

***Mots-clés*** : acceptabilité sociale, développement local, secteur extractif, résilience, relations entreprises-communautés

***Keywords*** : social acceptance, social license to operate, resilient, local development, extractive industry, company-community relations

***Lieux d'étude*** : Amérique du Nord