

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DE LA COMMUNICATION RESPONSABLE D'UNE ORGANISATION :
ÉTUDE DE CAS SUR HYDRO-QUÉBEC ET LE PROJET DE LA ROMAINE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
NICHOLAS LEGAULT

JUILLET 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice, Stéphanie Yates, pour son dévouement dans mon projet et pour avoir su me diriger tout au long des processus liés à ce mémoire.

Je tiens également à remercier Benoît Cordelier et Vincent Fournier pour leur implication et leurs conseils au stade du projet de mémoire.

Finalement, j'aimerais remercier Eve Massicotte, monoureuse, d'avoir été à la fois à l'écoute durant mes « pauses clavier » et d'avoir été celle qui a cru en ce projet du début à la fin. Elle a su m'appuyer dans tout ce cheminement, sans quoi le parcours aurait souvent paru plus rocailleux qu'il ne l'a été.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 Réalité environnementale, développement durable et communication d'entreprise.....	5
1.2 Recherches antérieures	11
1.3 Contexte politique associé aux initiatives de développement durable	12
1.4 Questionnement de recherche.....	13
CHAPITRE II	
CADRE DE RÉFÉRENCE.....	16
2.1 Développement et développement durable.....	16
2.2 Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et parties prenantes	18
2.3 L'authenticité des démarches de RSE en lien avec l'identité de l'entreprise selon Bert Van de Ven.....	21
2.4 L'analyse de l'authenticité des discours à l'aide du modèle de David et Lambotte.....	22
2.5 La communication responsable	25
2.6 Les modèles de communication organisationnelle en matière de RSE	26
2.6.1 Communication unilatérale orientée vers une information stratégique.....	26
2.6.2 Communication bidirectionnelle orientée vers une réponse stratégique (communication asymétrique).....	27
2.6.3 Stratégie d'engagement à long terme avec les parties prenantes (communication bidirectionnelle symétrique).....	27
2.7 L'argumentation dans la communication	28
2.7.1 L'argument par l'autorité	29
2.7.2 L'argument de communauté.....	29

2.7.3	L'argument de cadrage	30
2.7.4	L'argument d'analogie	31
2.8	L'écoblanchiment	32
2.9	Éthique communicationnelle	33
2.9.1	Le principe de loyauté en éthique.....	33
2.9.2	Principe d'obligation en éthique.....	35
2.10	Sémiotique	36
2.11	Intuitions de recherche.....	38
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		
3.1	Angle d'approche.....	41
3.2	Approche qualitative.....	42
3.3	Stratégie de recherche et méthode de collecte de données	43
3.3.1	Critères de sélection	43
3.3.2	Le corpus	44
3.3.3	Analyse de contenu	46
CHAPITRE IV		
ANALYSE.....		
4.1	Présentation de la démarche	48
4.2	Cohérence « Intra-Discours ».....	49
4.2.1	Analyse du Rapport annuel 2013 (Mot du Président)	49
4.2.2	Analyse du Rapport sur le développement durable, 2013	55
4.2.3	Analyse du Plan d'action de DD	62
4.3	Cohérence « Discours-Actions »	67
4.3.1	Mise en contexte.....	67
4.3.2	Le projet du complexe hydroélectrique de La Romaine	68
4.4	Analyse des gestes communicationnels d'Hydro-Québec.....	71
4.4.1	Vidéo « Mythes et réalités sur l'hydroélectricité d'Hydro-Québec »	72
4.4.2	Site Internet mis en ligne en réponse au mouvement d'opposition à l'endroit du projet de La Romaine.....	80
4.4.3	Communiqué de presse émis à la suite de la projection du documentaire « Chercher le courant ».....	85

4.4.4 « Bulletin Romaine » produit sur le site Internet hydroquebec.com/romaine/	93
4.5 Constats et discussion	99
4.5.1 Constats quant à la cohérence « Intra-Discours »	99
4.5.2 Constats quant à la cohérence « Discours-Actions »	101
CONCLUSION	103
ANNEXE A GRILLE D'ANALYSE SUR LES DISCOURS D'HYDRO-QUÉBEC	106
ANNEXE B CHAÎNE « YOUTUBE »	107
ANNEXE C VIDÉO PROMOTIONNELLE D'HYDRO-QUÉBEC	108
ANNEXE D RAPPORT ANNUEL : MOT DU PRÉSIDENT	112
ANNEXE E RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	114
ANNEXE F PLAN D'ACTION	116
ANNEXE G SITE INTERNET [HYDROSOURCE D'AVENIR.COM]	117
ANNEXE H REVUE DE PRESSE	118
ANNEXE I RÉACTION D'HYDRO-QUÉBEC EXPLIQUÉE SUR LE SITE INTERNET DES CO RÉALISATEURS DU DOCUMENTAIRE « CHERCHER LE COURANT »	122
ANNEXE J RÉPONSE DE L'ÉQUIPE DE « CHERCHER LE COURANT » AUX « MYTHES » ALLÉGUÉS PAR HYDRO-QUÉBEC	123
ANNEXE K BULLETIN DU COMPLEXE DE LA ROMAINE	135
ANNEXE L 16 PRINCIPES DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	141
ANNEXE M ORGANIGRAMME- HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION	142
BIBLIOGRAPHIE	143

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1. Les cinq modalités de relations entre le développement durable et la communication	10
2.1 Schémas de la segmentation des parties prenantes selon l'urgence, la légitimité et le pouvoir.	20

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Critères d'authenticité d'une « communication verte »	23

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACN	Association canadienne de normalisation
CIRAIG	Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits, procédés et services
DD	Développement Durable
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
MDDELCC	Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (2006)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OCR	Observatoire sur la communication responsable
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

RÉSUMÉ

Depuis l'avènement du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, les organisations sont plus que jamais sollicitées à se conduire de façon responsable envers leur société. Ce mémoire s'intéresse à la dimension communicationnelle de ce type d'engagement, autant du point de vue de la cohérence du message et des actions que de l'authenticité du discours des organisations qui se disent responsables.

Sachant que, devant ce nouveau paradigme de la responsabilité, certaines organisations décident de mettre de l'avant des méthodes de communications fallacieuses pour améliorer ou manipuler leur image – ce qu'on réfère à de l'écoblanchiment – ce mémoire tente de répondre aux questions suivantes : En quoi l'engagement d'une organisation en matière de développement durable et de responsabilité sociale se reflète-t-il dans ses stratégies communicationnelles ? En quoi les pratiques de gestion d'une organisation qui se dit responsable sont-elles cohérentes avec son positionnement communicationnel, plus particulièrement en ce qui concerne les relations avec les parties prenantes ?

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à l'étude du cas d'Hydro-Québec, cette dernière se proclamant responsable, et ce, depuis de nombreuses années. En plus de nous pencher sur la cohérence des différents discours communicationnels de la société d'État en matière de développement durable et de responsabilité sociale, nous avons examiné les relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes en situation de tension, en l'occurrence en lien avec les débats entourant le projet hydroélectrique de La Romaine. Nous nous sommes plus spécifiquement penchés sur la stratégie communicationnelle déployée par l'organisation dans la foulée de la diffusion d'un documentaire très critique à l'endroit de ce projet et intitulé « Chercher le courant ». Sur la base du modèle proposé par David et Lambotte (2011), nous avons avancé comme intuition de recherche que cette organisation devrait s'orienter vers une stratégie communicationnelle correspondant à une communication responsable, tant sur le plan de la cohérence des différents discours qu'en ce qui concerne les actions mises en place pour entrer en relation avec ses parties prenantes.

Or, notre analyse a plutôt relevé certaines incohérences dans les documents produits par Hydro-Québec, ainsi qu'un certain décalage entre la stratégie communicationnelle mise de l'avant en réponse au mécontentement de certaines parties prenantes et ce que commanderait une approche responsable en la matière. Nous en concluons qu'il est difficile, même pour une organisation comme Hydro-Québec, de mettre de l'avant une communication qui soit responsable sur tous les plans, et que l'ouverture vers le dialogue demeure souvent au stade de l'idéal.

Mots clés : communication responsable, responsabilité sociale des entreprises, écoblanchiment, stratégie communicationnelle, développement durable, Hydro-Québec

INTRODUCTION

La manipulation du message est un phénomène bien répandu en lien avec la vente de produits ou de services. Certaines conditions ou détails sont ainsi parfois omis afin d'inciter le client à se procurer ledit produit (ou service). Malgré le fait qu'il existe divers codes de déontologie destinés aux publicitaires¹, la communication externe de plusieurs organisations désirant bâtir une argumentation dans le but de convaincre leur clientèle ou leurs parties prenantes demeure souvent problématique. Convaincre de manière éthique n'est pas simple, et certains décident d'y renoncer simplement parce que la manipulation s'avère être plus efficace en exigeant moins d'efforts à court terme. À cet effet, plusieurs méthodes fallacieuses sont apparues au fil des années, tels l'écoblanchiment ou l'*astroturfing*². À l'opposé de ces pratiques douteuses sur le plan éthique et dans la foulée du mouvement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et du courant participatif qu'il sous-tend, se profilent des pratiques communicationnelles qui respectent à la fois l'organisation, le consommateur et le citoyen. Ces communications, que l'on pourrait qualifier d'engageantes, pourraient être comparées à celles qu'une famille entretiendrait avec ses proches.

Nous nous sommes toujours intéressé à la publicité et aux stratagèmes communicationnels, mais c'est à la suite d'un épisode récent survenu en contexte québécois et commenté dans les médias qu'est né l'intérêt pour la présente recherche. Cet épisode concerne la fausse communauté en ligne créée par BIXI³ lors du lancement de son vélo en libre-service à Montréal. Pourquoi avoir eu le réflexe d'avoir recours à un stratagème plutôt qu'à une stratégie communicationnelle authentique pour faire la promotion d'un projet aussi noble que

¹- Au Québec par exemple, on retrouve un Code de déontologie destiné aux agences de publicité : http://www.aapq.ca/Portals/0/code_deontologie_final.pdf (consulté le 28 mai 2014). Toujours en contexte québécois, l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP) consiste quant à elle en un jury qui se donne comme mission de divulguer publiquement les manquements à l'éthique en matière de publicité. <http://www.arpp-pub.org/-Jury-de-Deontologie-Publicitaire,11-.html> (consulté le 28 mai 2014).

² Méthode publicitaire qui vise à générer un faux mouvement citoyen dans le but de faire passer un produit, un service ou une idée en tant qu'initiative collective (Boulay, 2012 ; 11).

³ Création de trois faux personnages dans le but de provoquer un faux mouvement citoyen pour stimuler le lancement du vélo en libre service, le BIXI. <http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/patrick-lagace/200905/11/01-855539-bixi-blogue-et-bullshit.php> (consulté le 29 mai 2014)

le BIXI ? La pratique communicationnelle mensongère apporte-t-elle des conséquences irréversibles ? L'engagement d'une organisation envers sa clientèle et ses citoyens est-il vraiment sans charme aux yeux des administrateurs ? Quel rôle le communicateur peut-il jouer en matière d'éthique communicationnelle ? Ces questions ont mené à une réflexion sur les modèles de communication qui renvoient à un dialogue soutenu entre l'émetteur et l'auditoire. Le sentiment de faire partie d'une communauté, de se faire entendre et de se faire respecter est un enjeu majeur depuis l'arrivée des médias sociaux et de l'émergence de la RSE. En ce sens, les organisations n'ont plus simplement à démontrer leur rendement économique, mais aussi leur implication et leur engagement en lien avec ces activités économiques (Séguin et Durif, 2007). Or, quel gain l'organisation obtient-elle si elle s'oriente vers une communication responsable ? Quels sont les bénéfices, à court terme, d'une communication organisationnelle qui avouerait les limites à imposer en matière d'exploitation des ressources naturelles et qui déciderait de faire face aux problèmes environnementaux ? Quelle place occupent certaines alternatives aux problèmes environnementaux actuels tels la réduction de la consommation des biens matériels, la réutilisation de certains biens, l'efficacité énergétique et l'achat local ?

L'objectif de ce mémoire est d'examiner si une organisation dite « engagée » est en mesure d'offrir une communication responsable envers ses parties prenantes, à l'heure où le cynisme et le capital de confiance effritent le pouvoir de la communication d'entreprise et où on se doit d'être innovateur dans sa façon de livrer l'information (Observatoire de la Communication Responsable, 2012, p. 8). Nous désirons en particulier nous pencher sur le lien entre l'engagement en matière de développement durable (DD) et de RSE et la stratégie communicationnelle d'une organisation donnée, ainsi que sur la cohérence entre le contenu de la communication organisationnelle et les actions réellement mises de l'avant par ladite organisation. Sur la base de certains critères, nous avons choisi de faire porter notre étude sur le cas d'Hydro-Québec. Nous chercherons ainsi à répondre à notre questionnement de recherche à l'aide d'une étude empirique liée à cette organisation.

Dans un premier chapitre, nous situerons la réalité environnementale en lien avec la notion de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, en insistant sur les défis que pose la communication portant sur de telles initiatives. On traitera ainsi des problématiques engendrées par la dégradation de l'environnement et la pression que ce phénomène crée sur les organisations et les sociétés au sein desquelles elles évoluent. Nous verrons à ce titre que l'astroturfing et l'écoblanchiment, phénomènes liés à cette pression environnementale, sont présents et problématiques. C'est à partir de ces stratagèmes que nous dresserons un portrait de ce qu'on conçoit comme étant la « communication responsable », laquelle renvoie à une façon éthique d'argumenter sans manipuler l'information destinée aux parties prenantes. À cet effet, nous nous pencherons sur le besoin de cohérence entre les actions posées par l'organisation en lien avec le DD et la RSE et les différents discours qui visent à communiquer sa performance à cet égard, ce qui nous mènera à notre question de recherche. Celle-ci vise à voir en quoi l'engagement d'Hydro-Québec envers la RSE et le DD se reflète dans ses stratégies communicationnelles. Nous souhaitons également étudier en quoi, globalement, les pratiques de gestion de la société d'État sont cohérentes avec son positionnement communicationnel en matière de RSE et de DD, particulièrement en matière de relations avec les parties prenantes.

Après avoir exposé notre questionnement de recherche, le deuxième chapitre consistera à présenter différents outils et modèles d'analyse que nous mobiliserons dans notre analyse. Plus spécifiquement, ce chapitre élaborera sur le concept de développement durable, recensera la littérature pertinente en matière de communication responsable et mettra en lumière des modèles théoriques pertinents afin de répondre à nos questions de recherche. Nous nous pencherons notamment sur le modèle de « communication verte » proposé par David et Lambotte (2011). Ce modèle sera expliqué en détail de sorte à permettre une analyse systématique de notre questionnement de recherche.

Dans le troisième chapitre, nous exposerons ensuite notre méthodologie, laquelle consiste en l'étude documentaire d'un cas. Nous présenterons ainsi la grille d'analyse employée afin de nous pencher sur le cas d'Hydro-Québec en étudiant les « Mots du Président » présentés dans les rapports de DD et les rapports annuels de l'organisation. Nous nous pencherons

également sur d'autres types de communication, dont les communiqués de presse et sites internet. Plus spécifiquement, les outils et modèles théoriques présentés en amont serviront à entrevoir si les différents discours de cette organisation sont cohérents entre eux lorsqu'il s'agit de traiter de développement durable, si les actions mises de l'avant par l'organisation sont cohérentes avec ces discours et si les parties prenantes s'avèrent être respectées dans le déploiement des différentes stratégies communicationnelles. Nous nous attarderons en particulier sur les stratégies communicationnelles mises de l'avant dans la foulée de la contestation, par certaines parties prenantes, du projet hydroélectrique de La Romaine.

Dans le quatrième chapitre enfin, il s'agira d'analyser les données provenant du corpus et d'en expliquer la pertinence. La grille d'analyse sera ainsi appliquée à chacun des documents. De manière plus spécifique, l'analyse consistera à recenser le sens littéral des propos avancés et à interpréter le tout en fonction de notre cadre conceptuel. Nous analyserons ainsi les types d'argument utilisés sur la base des modèles de Breton (2006). Nous tenterons aussi de faire ressortir le code sémantique de chaque document afin de saisir les sous-entendus liés à chaque argument en lien avec la performance de la société d'État en matière de DD et de RSE. Nous nous pencherons enfin sur les différents modes communicationnels déployés par l'organisation en réaction aux dires de certaines de ses parties prenantes. Nous terminerons ce chapitre par une discussion portant sur nos résultats, ce qui nous permettra de dresser quelques constats pertinents à notre questionnement.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Dans le présent chapitre, nous dresserons un portrait de la réalité environnementale qui incite progressivement les organisations à modifier leur méthode de production ou leurs activités économiques. Pour ce faire, certaines agissent en améliorant leurs actions tandis que d'autres utilisent la rhétorique mensongère pour finalement aboutir à des résultats sans modifier leurs agissements. C'est sur cette base que nous définirons notre problématique et proposerons des intuitions de recherche qui serviront d'assises pour la suite de l'analyse.

1.1 Réalité environnementale, développement durable et communication d'entreprise

L'idée de préserver la planète fait désormais partie intégrante de notre réalité. Plusieurs de nos activités quotidiennes en témoignent, bien que l'on n'y porte plus nécessairement attention. Par exemple, l'habitude d'apporter un sac réutilisable lors de nos emplettes est implantée chez les consommateurs ayant une sensibilité environnementale. De par cette sensibilité nommée l'« éco responsabilité » (Urien & Kilbourne, 2011), une multitude de possibilités et d'alternatives s'offrent à ces derniers afin de réduire leurs empreintes écologiques.

Cette sensibilité à l'endroit de la préservation et de l'amélioration de l'environnement n'est sans doute pas passagère; dès 2007, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) notait que « le réchauffement du système climatique est sans équivoque. On note déjà, à l'échelle du globe, une hausse des températures moyennes de l'atmosphère et de l'océan, une fonte massive de la neige et de la glace et une élévation du niveau moyen de la mer » (GIEC, 2007, p. 40). Ainsi, prenant acte d'une réelle dégradation de la planète due à l'activité humaine, les acteurs de la société civile sensibles à ces constats, de plus en plus actifs, tentent par plusieurs moyens de réduire les dégâts. Le Programme des Nations Unies

pour l'Environnement (PNUE), par exemple, « construit de solides partenariats avec les acteurs de la société civile » (PNUE, 2015). Ce programme, qui constitue la plus haute autorité du système des Nations Unies en matière environnementale, sert notamment à construire un réseau d'acteurs afin d'en faire des porte-voix puissants lors de grands événements liés à la préservation de l'environnement (conférences sur le climat ou publication de rapports scientifiques, par exemple). Ainsi, devant les faits avancés par les scientifiques et par la sensibilisation émanant de la société, l'individu est peu à peu amené à modifier sa façon de consommer: l'Association canadienne de normalisation relève ainsi que « les consommatrices et les consommateurs canadiens s'intéressent de plus en plus à la performance environnementale des produits qu'ils achètent » (ACN, 2008, p. 1). Cette volonté chez les consommateurs et les acteurs de la société civile à modifier leurs façons de vivre de sorte à réduire leurs impacts passe par la recherche d'informations justes et véridiques sur les produits qu'ils consomment (OCR, 2012). L'achat de produits « biodégradables » ou « écocertifiés » est susceptible de répondre à cette tendance (Urien & Kilbourne, 2011, p. 80).

L'apparition d'un nouveau paradigme commercial a émergé en réponse à cette prise de conscience grandissante chez les citoyens et les acteurs de la société civile. Urien et Kilbourne ont tenté de définir les comportements reliés à la cause environnementale et de comprendre comment les organisations actuelles « doivent désormais trouver de nouvelles justifications de leur rôle dans la société » (cités dans Thiery, 2005, p. 59), se donnant dorénavant une vocation davantage sociétale, ce qui engendre une pression sur celles-ci (Gonzalez *et al*, 2009). Ainsi, l'idée de répondre à cette sensibilité environnementale s'est manifestée auprès d'organisations soucieuses de leurs responsabilités et conscientes de l'opportunité d'affaires que cela pourrait éventuellement représenter (Thi Hong Ngoc, 2011). Contrairement aux dires de l'économiste Milton Friedman, qui considère que la seule responsabilité des organisations est de faire des profits, les organisations socialement responsables orientent leurs activités commerciales en fonction des trois pôles du développement durable (DD) (Tremblay, 2007, p. 16), c'est-à-dire, qu'elles prennent en considération les répercussions de leurs actions autant sur le plan économique, sociétal, qu'environnemental. C'est ainsi qu'on a vu émerger chez certaines organisations une volonté

d'assurer une plus grande transparence, une meilleure traçabilité des processus de fabrication ainsi qu'une prise en considération du point de vue de leurs parties prenantes (Cetindamar & Husoy, 2007). Sur le plan communicationnel, l'intégration des principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) se traduit généralement par des pratiques publicitaires et des méthodes de communication qui privilégient le dialogue avec les parties prenantes où l'organisation favorise, dans la mesure du possible, la transparence de ses actions. Cette « communication responsable » oriente les activités économiques de l'organisation en respect avec les autres sphères du DD (Morsing & Schultz, 2006).

Cette perspective génère un certain optimisme. Comme le souligne Angela Griffiths, Directrice du programme des « EcoLogo » pour la normalisation des produits « verts », « en 2012, l'industrie était davantage transparente » (Griffiths, 2013, p. 1), signifiant une progression de la pensée responsable parmi les organisations. De plus, des entités indépendantes voient graduellement le jour et offrent des indicateurs de rendement en matière de RSE et de DD. C'est le cas du guide, disponible sur téléphone mobile, nommé « GoodGuide » et créé par le « UL global Network ». Ce guide, qui fait également partie de la certification « EcoLogo », tente par des méthodes rigoureuses d'évaluer chaque produit quant à ses impacts envers la société, l'environnement et la santé de l'utilisateur et constitue ainsi un indicateur de grande influence.

Or, malgré ces développements, l'urgence environnementale et la prise en compte croissante de la RSE au sein des organisations, un phénomène de publicité mensongère a émergé en lien avec ces nouveaux discours. Cette pratique publicitaire, aussi appelée « écoblanchiment », a recours à des discours « verts » ciblant une clientèle sensible à la cause (Delmas & Bubano ; 2011 ; Ross & Deck Jr., 2011). Ces discours visent à séduire le consommateur afin que ce dernier se procure des produits dont les vertus environnementales telles qu'annoncées ne tiennent pas entièrement compte des externalités qu'ils génèrent. De fait, ces organisations omettent d'offrir une information juste et éclairée. L'externalité doit être définie comme, « une retombée extérieure d'une activité principale de production ou de consommation » (Henriet, 2013) qui n'est pas prise en compte dans la transaction. Ici, « l'émetteur [soit l'organisation] ne tient pas compte, dans sa décision [ou dans sa stratégie de communication]

de l'influence de ses actes sur le bien-être des autres » (Henriet, 2013) ce qui produit, en l'occurrence, une externalité négative en lien avec la transaction.

À titre d'exemple, une externalité négative associée à l'écoblanchiment se traduit par la réticence et le scepticisme des consommateurs devant une publicité environnementale (Leonidas & all. 2011). Le phénomène génère par ailleurs des externalités positives, comme le « *GoodGuide* » ou un rapport tel celui fait par « *Terra Choice* » et intitulé « Les péchés de la mascarade écologique » (Terra Choice, 2010). Ces formes d'externalité sont plutôt positives, car elles informent davantage le consommateur sur les produits en question, offrant ainsi une traçabilité quant à leur processus de fabrication et aux conditions auxquelles ces produits sont assemblés.

En définitive, le phénomène de l'écoblanchiment a des conséquences tangibles; seulement « 25,3% des Québécois croient en la véracité des publicités environnementales et seulement 14,8% ont confiance en les agences de publicité » (OCR, 2012, p. 8). Ces données laissent croire que le manque de capital de confiance envers les organisations est susceptible de ralentir les effets à court terme des actions de celles voulant se positionner selon les principes de la RSE (Thiery, 2005). Parguel, Benoit-Moreau et Larcenaux (2009) abondent dans ce sens en affirmant que l'écoblanchiment « modifie négativement l'attitude des consommateurs envers les entreprises qui communiquent leurs valeurs et leurs engagements en matière de développement durable et responsabilité sociale » (cités dans Cordelier & Breduilleard, 2013, p. 126). Or, il est d'autant plus pertinent de considérer cette réticence comme un « signal d'alarme » pour les publicitaires afin qu'ils aient recours à une communication dorénavant « responsable » (OCR, 2012, p. 10). On peut concevoir un lien entre la réticence des consommateurs et l'attitude des publicitaires car, en matière d'éthique communicationnelle, dans les agences de publicité, « plusieurs [praticiens] ont affirmé avoir peu de préoccupation éthique, ni dans leurs propres projets, ni à propos de la publicité en général » (Cossette, 2009, p. 34). Ceci laisse croire que l'éthique n'est pas nécessairement intégrée au milieu publicitaire.

La figure 1.1 tente de situer, de façon schématique, les différents rôles que peut jouer la communication en lien avec une démarche de DD donnée, tel que le propose Libaert (2010). Les modèles 2, 3 et 4 s'avèrent particulièrement éclairants eu égard à notre démarche de recherche. Comme le souligne l'auteur, le phénomène d'écoblanchiment serait caractérisé par une communication orientée vers une forme de rhétorique d'entreprise selon laquelle « le développement durable serait un artifice communicationnel » (Libaert, 2010, p. 21) témoignant d'un manque de cohérence entre les discours environnementaux de l'organisation et ses pratiques d'affaires. Ce mode de communication est illustré par le modèle 2 de la figure 1, où la communication englobe la sphère du DD : le DD est donc entièrement au service de la communication. Dans le modèle 4, la communication ne serait qu'un outil pour arriver à faire cheminer une organisation vers le DD, d'autres moyens permettant également à cette dernière de s'orienter vers la RSE et le DD tels que la récupération ou la réduction des gaz à effet de serre par une optimisation des transports et des besoins énergétiques, par exemple. Dans le cadre de notre mémoire, nous allons surtout nous attarder au modèle 3, où le DD englobe la communication : la communication est donc entièrement au service du développement durable. Ce modèle pourrait s'avérer utile aux organisations qui souhaiteraient améliorer leurs pratiques communicationnelles afin que celles-ci correspondent davantage aux principes du développement durable⁴. Les organisations s'inscrivant dans ce modèle auraient recours à la communication pour, entre autres choses, « améliorer la fluidité des relations entre les parties prenantes » (Libaert, 2010, p. 21) et offrirait ainsi un canal de discussion vrai et bidirectionnel. Elles se concentreraient à offrir une communication responsable et appliqueraient des codes d'éthique de sorte à respecter la société et les acteurs qui la constituent.

⁴ En évitant les pratiques publicitaires ayant recours à des matériaux ou des médias qui nuisent à l'environnement, tel que l'usage du papier ciré, des affiches lumineuses, ou encore la mise en place de stratégies de communication strictement diffusionnistes, par exemple.

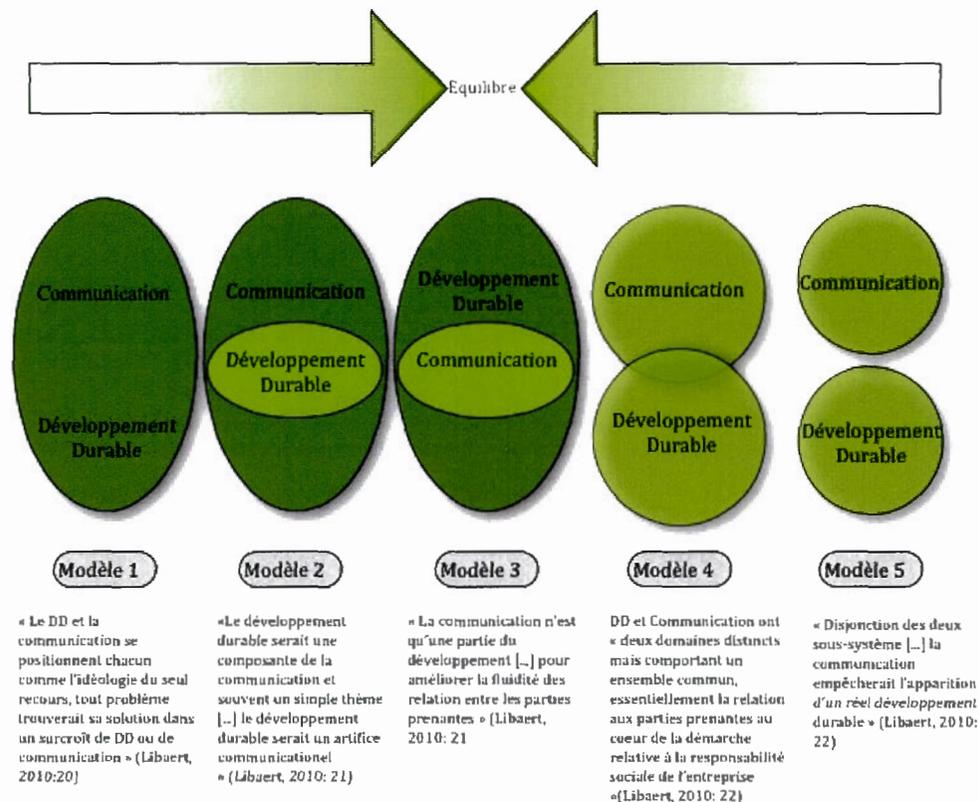


Figure 1.1. Les cinq modalités de relations entre le développement durable et la communication (Tirée de : *Thierry Libaert, Communication et environnement, le pacte impossible, 2010, p. 20*)

En somme, force est donc de constater que le consommateur devient de plus en plus exigeant envers les produits et les services qu'on lui offre. Il exige une plus grande transparence de l'information, notamment en matière de traçabilité ou de rendement éco-énergétique. Toutefois, le portrait des activités commerciales n'est pas nécessairement synchrone avec ce mouvement, laissant actuellement place à des phénomènes de publicités mensongères et de faux discours chez des organisations qui prétendent orienter leurs activités commerciales dans un souci du DD sans que ce ne soit le cas en réalité.

1.2 Recherches antérieures

Plusieurs études se penchent sur le mouvement de la RSE, des consommateurs engagés et des déviances éthiques quant à certaines pratiques de communication telles que l'écoblanchiment. Une recherche faite par Delmas et Burbano (2011, p. 84) montre que les cas d'écoblanchiment ont presque triplé depuis 2006, générant du scepticisme chez les consommateurs et les parties prenantes envers les organisations qui se déclarent maladroitement « vertes ». D'autres auteurs soutiennent que cette désinformation produite par ces organisations crée une confusion auprès des consommateurs et des parties prenantes avec, comme conséquence, une réduction d'impacts positifs chez les organisations qui orientent réellement leurs activités vers la RSE dû au cynisme engendré chez les parties prenantes par le manque d'éthique communicationnelle des organisations qui ont recours à une communication mensongère (Lane, 2013 ; Parguel & *al.*, 2011 ; Van de Ven, 2008). Une étude récente de Gergely *et al.* (2014) avance même que la « publicité verte » est nuisible, que la performance de l'entreprise en matière environnementale soit bonne ou mauvaise. Malgré tout, Mahoney *et al.* (2013) montrent à travers leur recherche empirique que, dans l'ensemble, les entreprises qui choisissent de publier un rapport de DD distinct de leur rapport annuel affichent une performance environnementale plus élevée que celles qui ne publient pas de tels rapports. En somme, comme le soulignent Bruce (2014) et Thiery (2005), la communication sur le DD et la RSE s'avère un défi complexe pour les communicateurs, particulièrement lorsqu'est abordée la dimension éthique de telles communications (Gregory, 2005).

C'est dans cette perspective où les effets de la « communication verte », loin d'être clairs, sont parfois contradictoires, que l'Observatoire de la communication responsable (OCR) tente de faire la lumière sur la manière dont les organisations devraient orienter leurs discours de façon à augmenter le capital de confiance chez les parties prenantes. Ils affirment que « la crédibilité s'avère faible », que la communication promotionnelle n'obtient pas les résultats escomptés et que les consommateurs et les citoyens désirent davantage d'information sur les

produits et services déclarés comme étant produits dans le respect de l'environnement (OCR, 2012, p. 9). Ainsi, la problématique qui entoure le repositionnement « engagé » chez les organisations nous amène à nous questionner sur la stratégie communicationnelle que devrait utiliser une organisation désirant réellement offrir un service ou un produit « vert ». Devrait-elle simplement s'abstenir de communiquer sur cette question ?

1.3 Contexte politique associé aux initiatives de développement durable

Il faut d'ailleurs comprendre que ces repositionnements d'organisations sont motivés par un mouvement environnemental engendré à la fois par la société civile internationale, la communauté scientifique, l'Organisation des nations unies (et le PNUD en particulier) ainsi que les gouvernements nationaux et subnationaux, ce qui en fait un mouvement qui devrait s'avérer durable et soutenu. Au Québec, depuis le 19 avril 2006, la *Loi sur le développement durable* (2006), appliquée par le ministère du Développement Durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les Changements Climatique (MDDELCC), « établit un nouveau cadre de gestion pour tous les ministères, organismes et entreprises du gouvernement du Québec » (MDDEP, 2006, p. 2) qui inclut les sociétés d'État. Plus spécifiquement, l'article 6 de la *Loi sur le développement durable* (2006) présente 16 principes qui doivent être pris en compte dans les activités gouvernementales (voir l'annexe L). Ces principes concernent le respect des trois sphères du DD. Plus spécifiquement, en matière de communication, cette loi veut encourager les organisations à offrir une « participation et [un] engagement » envers les citoyens (principe « e »). En plus de viser à inclure davantage les parties prenantes dans les actions gouvernementales, le principe d'« accès au savoir » (principe « f ») se veut quant à lui comme une façon de guider les organisations gouvernementales à être davantage transparentes et à « améliorer la sensibilisation et la participation effective du public » afin que ces organisations témoignent, par le fait même, d'un respect envers leurs parties prenantes et ce, de façon soutenue dans le temps. Cette loi guide l'administration vers un cadre de gestion qui demande de faire un suivi sur des indicateurs concrets et qui doit donner des résultats positifs, et ce, sur une perspective à long terme. C'est d'ailleurs le MDDELCC qui « s'assure que l'élaboration du contenu de la stratégie s'effectue de manière à refléter

l'éventail des préoccupations des citoyens [...] ainsi que la situation des communautés autochtones »⁵.

1.4 Questionnement de recherche

Avec l'arrivée de cette *Loi sur le développement durable* et les nouvelles normes qu'elle suggère en contexte québécois et sous l'éclairage des considérations évoquées plus haut en ce qui a trait à l'écoblanchiment et, de façon générale, à la complexité du lien entre la communication et le développement durable, il nous semble pertinent d'analyser, d'une part, la cohérence entre les différentes communications émanant des organisations assujetties à cette loi et, d'autre part, la cohérence entre ces discours et les pratiques concrètes de DD et de RSE. Comme il serait complexe de s'attarder à l'ensemble des pratiques liées à la RSE ou au DD (ce qui exigerait que nous nous penchions, par exemple, sur l'analyse de cycle de vie), nous avons choisi de centrer notre analyse sur les relations entretenues avec les parties prenantes de l'organisation, un aspect de la RSE et du DD. On peut ainsi se demander quelles sont les stratégies de communication privilégiées par ces organisations afin de partager avec les citoyens les repositionnements qu'impose la *Loi sur le développement durable* et, de manière générale, quelles sont les actions qui sous-tendent ce positionnement, particulièrement en ce qui a trait aux relations avec les parties prenantes.

Il semble d'autant plus pertinent de se pencher sur ces questions que le lien entre la gestion environnementale publique et la communication dans un contexte où les actions de l'appareil gouvernemental en matière de DD sont désormais encadrée par une loi semble avoir été peu étudié en contexte québécois, du moins sous l'éclairage de nos recherches⁶. De fait, nous savons que la *Loi sur le développement durable* (2006) impose au système gouvernemental de créer un cadre de gestion qui s'articule autour d'indicateurs qui incluent les 16 principes. Dans ce contexte, il nous semble pertinent de nous attarder à une entité administrative

⁵ Loi sur le Développement Durable, 2006, c.-1, art. 8

⁶ Quelques études réalisées dans d'autres contextes tissent un lien entre la gestion environnementale et l'administration publique, notamment Leuenberger (2006) et Lafferty et Ruud (2006).

assujettie par la Loi, et plus particulièrement d'analyser sa communication relative à la RSE au regard de cette nouvelle imposition législative. Avec cette loi commandant un certain repositionnement que l'on pourrait qualifier d'« imposé », il nous semble pertinent de voir comment une administration donnée met en valeur sa position en matière de DD, particulièrement en regard des principes de « participation et engagement » et d'« accès au savoir ».

Certains critères ont été pris en considération dans le but de bien choisir l'entité administrative à l'étude, et ce dans le souci de proposer une démarche qui soit la plus pertinente possible. D'abord, l'organisation choisie doit être médiatisée, et ce afin de permettre une comparaison entre son discours et celui de ses parties prenantes. Ensuite, ses activités doivent générer certaines externalités environnementales, sociales et économiques, sachant que nous désirons analyser la cohérence entre les activités de l'organisation et son respect de deux des principes de la *Loi sur le développement durable* liés à la participation, l'engagement, et l'accès au savoir. Par la suite, il s'avère pertinent de cibler une entité de grande taille, cette caractéristique posant des défis supplémentaires en terme de cohérence entre les dires et les actions (Hoogervorst & al, 2004). L'organisation choisie doit enfin incorporer le DD dans son discours.

Ces quatre critères nous ont permis de sélectionner Hydro-Québec en tant qu'objet de notre étude. Cette société d'État de grande taille et très médiatisée est en effet assujettie à la *Loi sur le développement durable*. Elle affirme d'ailleurs avoir « [adhéré] au concept du développement durable » (Hydro-Québec, 2013) depuis 1989. Ayant volontairement orienté ses activités et sa gestion des parties prenantes vers la RSE et ce, depuis de nombreuses années, on peut s'attendre à ce qu'elle ait adopté une stratégie communicationnelle conséquente avec cette position.

Notre questionnement de recherche peut donc se décliner en deux questions principales :

- a) En quoi l'engagement d'Hydro-Québec envers la RSE et le DD se reflète-t-il dans ses stratégies communicationnelles ?**
- b) Globalement, en quoi les pratiques de gestion de la société d'État sont-elles cohérentes avec son positionnement communicationnel en matière de RSE et de DD, particulièrement en matière de relations avec les parties prenantes ?**

Le présent mémoire tentera donc de répondre à ces questions à l'aide d'une étude empirique de données secondaires. Celle-ci portera sur les différents discours de l'organisation tels que véhiculés dans des documents corporatifs et sur l'analyse des pratiques communicationnelles déployées en réponse au mécontentement de certaines parties prenantes lors d'un épisode spécifique, en l'occurrence lors des discussions entourant le projet hydroélectrique de La Romaine. Au final, nous visons à mieux comprendre la stratégie de communication d'Hydro-Québec en matière de positionnement RSE, et les actions qui sous-tendent cette stratégie. La démarche nous semble pertinente sur le plan social, puisqu'elle pourrait permettre d'identifier les zones d'incohérence susceptibles de miner la crédibilité des communications d'entreprise portant sur le DD et la RSE. Les leçons tirées de notre analyse pourront ainsi potentiellement s'avérer utiles à d'autres organisations.

CHAPITRE 2

CADRE DE RÉFÉRENCE

Ce chapitre propose une présentation des outils et modèles théoriques qui serviront à l'analyse de nos questions de recherche. En premier lieu, nous souhaitons voir en quoi l'engagement d'Hydro-Québec en matière de DD et de RSE se reflète dans ses stratégies communicationnelles. Dans cette perspective, notre cadre de référence servira à mettre en contexte le DD et la RSE et à présenter différents outils d'analyse aidant à la compréhension de ce phénomène, tels que l'argumentaire de Breton, ou l'éthique, par exemple. En second lieu, nous souhaitons examiner la cohérence entre les discours de la société d'État et sa gestion en matière de relations avec les parties prenantes. Pour faire la lumière sur cette question, nous aurons notamment recours à la notion de cohérence des discours telle que proposée par David et Lambotte et aux notions qui traitent de la communication responsable. Ces divers apports théoriques serviront à développer nos intuitions de recherche, présentées à la fin du présent chapitre, puis à appuyer l'analyse et la discussion, présentés subséquentement.

2.1 Développement et développement durable

Le concept de développement s'est modifié au fil des décennies. C'est d'abord Darwin (1859) qui eut « l'idée d'un processus de transformation vers une forme toujours plus parfaite » (Tremblay, 2007, p. 11), faisant alors référence à un développement purement biologique. Par la suite, « la connotation de croissance et de maturité – comprise dans leurs sens biologiques – se retrouvera dans la sphère sociale » (Tremblay, 2007, p. 11.), justifiant ainsi l'évolution des sociétés : la vision du développement d'État est graduellement perçue comme un « destin nécessaire et inévitable ». Cette interprétation du développement a produit, à cette époque, « un pouvoir colonisateur sans précédent » (Tremblay, 2007, p. 11). C'est avec la « révolution industrielle en Europe et aux États-Unis » que le concept se voit

résolument orienté vers la « croissance économique ». « La croissance économique devient pour les pays industrialisés, la nouvelle nature du développement et l'industrialisation, la voie principale pour y accéder » (Rogers, 1976 cité dans Tremblay, 2007, p. 11). Cette conception du développement centrée sur la croissance économique rend légitime sa répercussion à l'entière réalité humaine. C'est ainsi que l'idée de globalisation née de la vision du président américain Harry S. Truman, de l'économiste Milton Friedman et du directeur de la *Harvard Business Review* Theodore Levitt a pu légitimer le développement économique en le définissant comme une finalité en soi. Or, cette vision n'a fait qu'accentuer les inégalités entre les pays occidentaux et les pays sous-développés, le développement économique se mesurant uniquement en terme de dollars et excluant donc du cercle des pays dits développés des pays plus pauvres sur le plan économique, mais constituant des « civilisations séculaires très riches culturellement » (Tremblay, 2007, p. 12).

Si le développement se caractérise par trois piliers, notre société a eu tendance à prioriser celui de l'économie au détriment des piliers sociétal et environnemental. Ainsi, l'idée de disposer de ressources naturelles de manière illimitée a notamment vite vu sa fin avec la révolution industrielle. Déjà à ce moment, certains s'interrogeaient à savoir comment l'utilisation du combustible fossile et du charbon pourraient perdurer. Malgré cette prise de conscience prématurée, ce n'est que plusieurs décennies plus tard que le DD est né d'un rapport commandité par l'ONU (Libaert, 2010: 17). Le DD y était ainsi défini comme un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987, p. 40). Il s'agit d'un développement qui prend compte à la fois des dimensions sociétale, environnementale et économique.

Anciennement perçu comme un discours écologiste, le DD fait maintenant partie des outils de séduction de la sphère politique, même s'il n'est pas exempt de critiques. Certains considèrent ainsi qu'il s'agit d'un :

Concept mou, protéiforme, modulable, extensible, propice à toutes les interprétations et projections [...] [II] a préempté une image, celle de la Terre vue du ciel, une couleur le vert, un animal fétiche l'ours polaire, des adjectifs mémorables équitable, viable et vivable. Il possède ses déclinaisons pour l'entreprise [la RSE] (Libaert, 2010, p. 19).

Il s'agit donc d'un terme qui laisse beaucoup de latitude dans l'interprétation de ses objectifs et de sa vocation. Cette genèse du terme « développement » nous sert à comprendre l'interprétation qu'une société peut accorder à un mot à un temps donné. Dans le cadre de notre démarche, nous verrons si l'organisation étudiée (Hydro-Québec) fait montre d'une réelle prise de conscience du caractère limité des ressources naturelles et si elle se soucie, dans l'ensemble, des répercussions que peuvent avoir ses activités sur les trois pôles du DD.

2.2 Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et parties prenantes

Issue de la notion de DD et de la reconnaissance du besoin d'interactions grandissant entre les parties prenantes et les organisations, la RSE est née de la lutte contre les abus des entreprises qui omettent de considérer les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités au strict profit de leur situation financière.

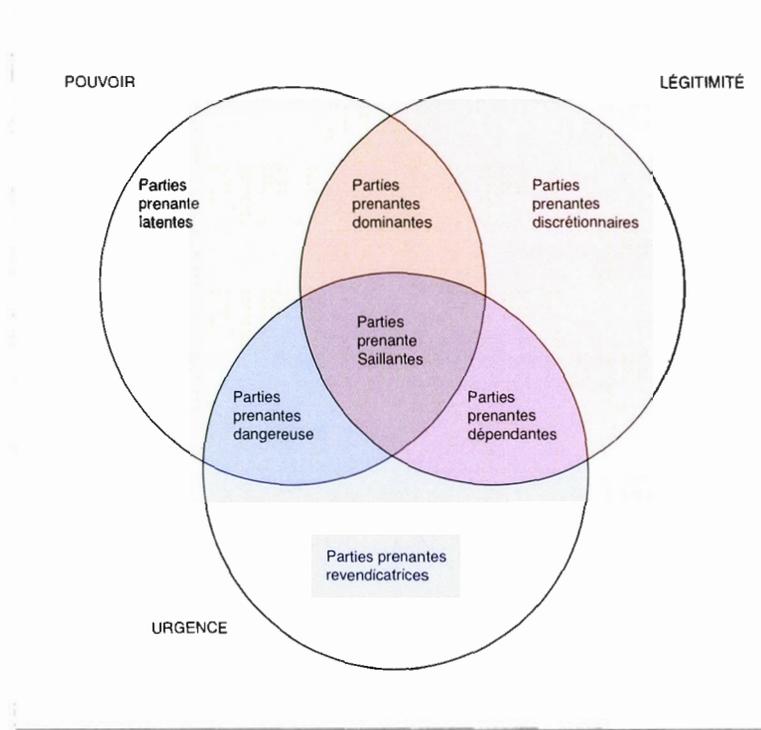
[...] on assiste à un virage dans les attitudes du public à propos de la responsabilité des entreprises dans la pollution, la dégradation de la qualité de vie urbaine et par rapport à d'autres problèmes mettant directement en cause les grandes entreprises (Tremblay, 2007, p. 14).

Dans cette perspective, le rapport entre l'organisation et ses parties prenantes s'est modifié. Ainsi, la RSE vise à ce que les intérêts de l'ensemble des parties prenantes à une organisation soient pris en considération, et non seulement ceux de ses actionnaires. Les parties prenantes concernent « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par les actions, les décisions, les politiques, les pratiques ou les objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984, p. 25). Il est important de répertorier celles qui gravitent autour de l'organisation et d'analyser comment certaines actions pourraient engendrer, parfois de façon involontaire, des conséquences non souhaitables aux yeux de certaines. Il est ainsi possible de procéder à une hiérarchisation des parties prenantes selon le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997), le tout sur la base de leur « pouvoir, leur légitimité et l'urgence qu'elle présentent » (Igalens & Point, 2009, p. 32). La figure 2.2 illustre cette hiérarchisation en fonction de ces trois critères.

D'abord, la sphère du « pouvoir » s'incarne par les parties prenantes qui ont «la capacité à influencer une organisation, soit par leur expertise, leur leadership, soit en pouvant interagir sur les ressources de l'organisation [...] » (Igalens & Point, 2009, p. 32). Cela signifie que l'acteur peut changer le parcours de l'organisation soit par ses investissements, ses contacts ou ses décisions. Plus spécifiquement, ce pouvoir se traduit par une pression sur les actions menées par l'organisation. Le deuxième critère du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) est celui de la légitimité. Dans la sphère identifiée comme « légitime » se trouvent les parties prenantes directement affectées par les effets des actions de l'organisation. Elles ont donc la légitimité de se prononcer sur celles-ci. Prenons pour exemple une boulangerie qui ouvre ses portes dans un petit village et qui souhaite s'approvisionner localement. Un producteur de farine local serait une des parties prenantes légitimes de cette organisation, et ce, qu'il le souhaite ou non. Enfin, le dernier critère est celui de « l'urgence » et vise à « prendre en considération la sensibilité des parties prenantes au délai dans lequel leurs attentes sont satisfaites » (Igalens & Point, 2009, p. 33). À titre d'exemple, la catastrophe environnementale découlant du bris d'une des plateformes de forage de BP⁷ illustre bien comment les résidents de la côte, les environnementalistes et les pêcheurs incarnaient des parties prenantes dont les attentes et besoins étaient urgents. Au final, on peut conclure que les parties prenantes qui se trouvent à la conjoncture des trois sphères – ou critères – tout juste énumérées deviennent celles auprès de qui l'organisation doit intervenir de façon prioritaire. Elles constituent ainsi les « parties prenantes saillantes ».

⁷ Francoeur, Louis-Gilles, « *La catastrophe du golfe du Mexique, un an plus tard, La soif de pétrole plus forte que les leçons* », *Le Devoir*, 20 Avril 2011, P.A5

Figure 2.1 Schémas de la segmentation des parties prenantes selon l'urgence, la légitimité et le pouvoir d'Igalens et Point (2009).



En somme, la RSE exige que l'organisation adapte ses activités économiques afin de mieux respecter l'environnement et la société dans laquelle elle œuvre, et pour mieux répondre aux besoins et demandes des parties prenantes. Cette notion nous sera utile afin de saisir la nature du discours d'Hydro-Québec. La notion de parties prenantes nous servira par ailleurs à cerner les acteurs liés au projet de La Romaine, sur lequel nous entendons nous pencher.

2.3 L'authenticité des démarches de RSE en lien avec l'identité de l'entreprise selon Bert Van de Ven

Van de Ven (2008) insiste sur l'importance de l'authenticité des démarches de RSE, essentielle afin que celles-ci soient bénéfiques pour l'organisation : « since an exclusive profit-motivation feeds the skepticism of the consumer, CSR initiatives are likely to be less effective as they could be, if the motivation behind them is perceived as strategic and profit-oriented in nature » (Van de Ven, 2008, p. 343). Il s'agit d'un point non négligeable dans l'élaboration de la stratégie de communication d'une organisation donnée, car tel que déjà mentionné ci-haut en référence aux modalités de la communication de Libaert, il doit y avoir cohérence afin d'éviter les écarts entre les discours et les actions entreprises par une organisation. La notion d'authenticité est en lien avec l'identité de l'organisation. Comme le mentionne Van de Ven, « the desired identity may be that management wants to develop an excellent sustainable business » (Van de Ven, 2008, p. 345). Sans l'attribution d'une identité associée à la RSE et au DD, les parties prenantes ne développeront pas de capital de confiance envers l'organisation et les efforts déployés par celle-ci n'offriront pas les résultats escomptés, puisque la démarche ne sera pas considérée comme étant authentique.

Les recherches de Van de Ven (2008) indiquent qu'une organisation qui tente de modifier son identité de façon stratégique afin de mieux répondre aux principes de la RSE et du DD pourrait avoir avantage à opter pour une stratégie de communication de type « profil bas », soit une stratégie qui oriente les actions vers un changement de paradigme à l'intérieur de l'organisation, sans pour autant communiquer explicitement et de façon ostentatoire sur ces changements. Ainsi, suite à ce changement de valeurs effectué auprès des personnes qui œuvrent dans une entité organisationnelle donnée, la communication se fait seulement par des énonciations de faits accomplis par le biais de médias informatifs tels que des communiqués de presse ou par le site Internet corporatif. Dans cette perspective, l'organisation choisit de ne communiquer que l'essentiel à ses parties prenantes en matière de RSE et de DD afin de pouvoir gérer sa réputation sans prendre de risques inutiles quant à l'image projetée.

Au contraire, plutôt que de s'orienter vers une communication de type « profil bas », l'organisation peut également guider ses communications vers un « profil haut ». Cette stratégie s'avère toutefois risquée en raison des attentes qu'elle risque de générer. Selon Van de Ven (2008), l'attente des consommateurs envers une organisation peut se comparer à celle qu'ils auraient devant une personne ; ils développent ainsi une relation envers l'organisation et s'attendent à ce qu'elle œuvre conformément à ses affirmations. Ainsi, si l'organisation a comme objectif d'élaborer une stratégie communicationnelle tournée vers le DD et la RSE sans pour autant que la démarche soit authentique, elle n'en retirera pas de bénéfices sur le plan de son capital de confiance. Au contraire, elle risque de susciter la méfiance. En revanche, comme le souligne bien Van de Ven, si l'organisation est en mesure d'offrir une communication cohérente avec ses intentions et que celles-ci sont bien fondées, la communication de sa RSE peut offrir un gain effectif.

Notre démarche nous permettra donc, entre autres choses, de déterminer le profil communicationnel adopté par Hydro-Québec. En lien avec un projet donné (soit le complexe hydro-électrique de La Romaine), il sera pertinent de comparer les communications de l'organisation et les réactions des parties prenantes à ces communications. À titre d'exemple, on pourrait d'une part constater qu'Hydro-Québec louange ses exploits en matière environnementale, ce qui, selon Van de Ven, serait susceptible de hausser les attentes des parties prenantes en la matière, et réaliser, d'autre part, que plusieurs des parties prenantes se disent déçues ou mécontentes des actions de la société d'État.

2.4 L'analyse de l'authenticité des discours à l'aide du modèle de David et Lambotte

David et Lambotte (2011) suggèrent un cadre d'analyse de la communication des organisations afin de faire ressortir la cohérence entre le discours et les actions en matière de RSE et de DD, à partir de critères d'évaluation. Leur modèle nous permet « d'analyser adéquatement le degré de cohérence entre les discours verts de l'organisation, intentionnels ou non, et ses actions vertes dans le but d'en révéler l'authenticité et le niveau de validité de cette communication » (David & Lambotte, 2011, p. 1)

Les auteurs font la distinction entre deux types de communication dans le tournant « vert » des organisations : l'une vise « à tromper son adversaire » (David & Lambotte, 2011, p. 140) et est associée à ce qu'ils nomment un « stratagème » de communication verte. Au contraire, la « stratégie » de communication verte est vue comme étant issue d'un dialogue qui génère une emprise des parties prenantes sur l'entité organisationnelle et implique une réelle activation du processus de changement de valeurs, autant à l'interne de l'organisation que dans ses méthodes de production. Pour que la stratégie de communication verte d'une organisation soit considérée comme authentique, les critères présentés dans le tableau suivant doivent être respectés (David & Lambotte, 2011, p. 140).

Tableau 2.1 – Critères d'authenticité d'une « communication verte » (tirés de David & Lambotte, 2011)

A. Être intrinsèquement intégrée dans la vision et le plan stratégique du PDG et de son comité de direction (Comité exécutif).
B. Être cohérente au regard de l'implantation du discours stratégique de la haute direction au sein de toutes les sphères d'activités de l'organisation.
C. Rendre l'organisation imputable de toutes ses pratiques de gestion ainsi que de celles de ses fournisseurs et sous-traitants.
D. Doit engager et entretenir un dialogue clair et transparent sur l'ensemble des enjeux stratégiques de l'organisation avec ses principales parties prenantes.
E. Les activités de l'ensemble de l'organisation doivent avoir un impact social positif, réel, vérifiable et durable sur la communauté et la société en général.

Les auteurs suggèrent un cadre d'analyse afin d'évaluer la cohérence entre la stratégie de communication verte d'une organisation et les activités de celle-ci, et ce, selon quatre niveaux.

- Le niveau A est celui de l'analyse « Intra-Discours », se rattachant à une étude des discours publics de l'organisation sous ses multiples formes. Par exemple, il serait pertinent ici d'étudier la « cohérence et la convergence » (David & Lambotte, 2011, p. 140) entre le site Internet d'une organisation donnée, ses publicités et son rapport de DD.
- Le niveau B est « l'Inter-Discours », et vise à étudier la cohérence entre les discours d'une organisation et ceux émis par ses parties prenantes. Par exemple, si une organisation se proclame socialement engagée, mais que des mécontentements se

font entendre de la part des parties prenantes, il y aura incohérence à ce niveau. Dans le cas d'Hydro-Québec, on pourrait penser, par exemple, à la construction de La Romaine⁸, au dossier des compteurs numériques⁹ ou aux répercussions qu'ont les installations hydroélectriques auprès des communautés vivant à proximité car, d'emblée, on sait que ces sujets ont déjà fait l'objet de vifs débats.

- Le niveau C concerne l'« Inter-Action » et vise à analyser la cohérence des actions posées par l'organisation par rapport au « leader » de son secteur d'activités. Par exemple, la norme environnementale ISO 14001¹⁰ est devenue un modèle en matière de RSE et si aucune des organisations dans un secteur d'activités donné n'y a encore adhéré, celle qui décide volontairement de s'y conformer devient par le fait même un « leader » dans son secteur d'activités.
- Le niveau D, soit le « Discours-Actions », tente pour sa part de mettre en lumière la cohérence entre le discours des organisations et leurs actions « réelles ». L'analyse de « documents internes », de la « communication interne », de même que l'« accès aux employés » et aux « installations » (David & Lambotte, 2011, p. 146) sont nécessaires pour procéder à une analyse complète à ce niveau.

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse portera sur le premier niveau, soit la cohérence « Intra-Discours ». Nous nous pencherons en outre sur le niveau D, soit la cohérence « Discours-Actions », en lien avec les pratiques communicationnelles d'Hydro-Québec en matière de relations avec certaines parties prenantes lors d'un épisode lié au projet de La Romaine. En somme, la méta-analyse sur la communication verte de David et

⁸ Controverse autour de la construction du projet de La Romaine, qui consiste à bâtir des centrales sur la dernière grande rivière non harnachée du Québec. Le film « *Chercher le courant* » a été produit dans le but de dénoncer le projet, le tout étant soutenu par la Fondation Rivière (cofondée par Roy Dupuis, Michel Gauthier et Alain Saladzius).

1. <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/205969/la-bataille-de-la-romaine-s-engage> (consulté le 14 mai 2014).

2. <http://fondationrivieres.org> (consulté le 14 mai 2014).

3. <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/401096/leprojetdelaromaine-l-elephant-blanc-dont-les-ministres-n-osent-parler> (consulté le 14 mai 2014).

⁹ Changement imposé par Hydro-Québec visant à remplacer les compteurs électriques par de nouveaux compteurs dits « intelligents », mais émettant une radiofréquence que certains jugent nocive pour l'environnement. À défaut d'accepter ce changement, le consommateur doit déboursier des frais pour que l'ancien système de compteur soit maintenu.

<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/393531/compteurs-intelligents-la-grogne-s-organise> (consulté le 14 mai 2014).

¹⁰ Norme de management environnemental suivie sur une base volontaire qui offre de faire un bilan sur des activités et des impacts environnementaux de l'entreprise dans le but de prioriser les actions à entreprendre pour améliorer la performance environnementale. Cette norme est basée sur les quatre grandes étapes soit « Planifier, Développer, Contrôler et Ajuster », dans une perspective d'amélioration continue. En ligne. <http://norme14001.fr/norme14001-contenu.html> (consulté le 14 juin 2013).

Lambotte (2011) nous servira de cadre de discussion à la suite de l'étude de chacun des documents composant notre corpus. C'est aussi principalement à partir de cette méta-analyse que nous serons en mesure de répondre à nos deux questions de recherche.

2.5 La communication responsable

La communication responsable est un noyau conceptuel autour duquel gravitent plusieurs notions : au-delà de proposer un message qui répond aux principes du DD et de la RSE viennent se greffer les notions de parties prenantes, d'éthique et de dialogue plurilatéral (OCR, 2012, p. 25). Les tenants de cette communication dite responsable se préoccupent des conséquences engendrées par leur stratégie communicationnelle et proposent une ouverture vers le récepteur en lui tendant l'oreille de manière à offrir un véritable dialogue :

La communication responsable correspond à la gestion responsable à la fois des processus de communication, du contenu de la communication (le message) et des impacts du support communicationnel. Elle se veut ciblée, humaine, transparente, véridique et soucieuse de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux. Plus qu'un concept, la communication responsable se positionne comme un nouveau paradigme dans le champ de la communication nécessitant une approche coordonnée et un dialogue qui implique toutes les parties prenantes¹¹. (Fabien Durif, Cofondateur et Directeur de l'Observatoire ESG UQAM de la Consommation Responsable).

En somme, « Le vrai enjeu c'est la cohérence du produit [ou service] par rapport à sa communication » (OCR, 2012, p. 18). Or, force est de constater que les messages véhiculés de nos jours sont reçus avec une certaine réticence, que ce soit de la part des consommateurs ou des parties prenantes. C'est dans le mensonge, dans la manipulation et dans le non-respect des promesses annoncées par la publicité que nous en sommes venus à développer ce cynisme. À titre de rappel, seulement « 25,3% des Québécois croient en la véracité des publicités environnementales et seulement 14,8% ont confiance en les agences de publicité » (OCR, 2012, p. 8). Ce phénomène est en partie causé par les agences elles-mêmes

¹¹ <http://consommationresponsable.ca/lequipe/co-fondateur/fabien-durif/> (consulté le 17 décembre 2014).

qui, par moment, omettent d'appliquer une éthique qui respecterait la RSE pour s'orienter « sur leur tâche : l'efficacité persuasive » (Cossette, 2009, p. 56). Ainsi, on peut affirmer que « les métiers de la communication souffrent donc d'un déficit d'image auprès des Québécois » (OCR, 2012, p. 8), ce qui renvoie à la pertinence de réformer les méthodes de communication dans les pratiques publicitaires, car « aujourd'hui, le succès et la longévité des organisations ne semblent plus seulement liés à leur légitimité économique, mais également à leur légitimité éthique, sociale et environnementale » (OCR, 2012, p. 4).

Nous reviendrons sur cette notion de communication responsable dans notre discussion, pour tenter de porter un verdict quant au respect de ce paradigme de la part d'Hydro-Québec.

2.6 Les modèles de communication organisationnelle en matière de RSE

Dans une perspective de RSE, la communication joue un rôle majeur quant à la relation qu'entretient l'organisation avec ses parties prenantes. L'approche communicationnelle privilégiée varie d'une organisation à l'autre. Selon Morsing et Schultz (2006, p. 325), la communication orientée vers la RSE devrait, dans l'idéal, se définir par un dialogue soutenu dans le temps où les parties prenantes jouent le rôle de « co-créateur ». Cette communication se produit lorsque l'organisation fait participer, implique et écoute ses parties prenantes par rapport au façonnement de son identité. Morsing et Schultz (2006) exposent ainsi trois modèles d'interaction avec les parties prenantes, constituant autant de façons de les aborder et de les engager dans une démarche de RSE.

2.6.1 Communication unilatérale orientée vers une information stratégique

Cette communication a pour effet de n'offrir qu'une information provenant du « noyau » de l'organisation, le sens étant « imposé » par cette dernière. L'organisation adopte une posture « d'émettrice » sans vraiment « écouter » ses parties prenantes (Morsing & Schultz, 2006, p. 326). Dans cette perspective, la communication en matière de RSE sert à donner un sens aux actions menées par l'organisation et à s'assurer que le message soit cohérent et bien propagé parmi toutes les parties prenantes (Morsing & Schultz, 2006, p. 327).

2.6.2 Communication bidirectionnelle orientée vers une réponse stratégique (communication asymétrique)

Dans cette stratégie de communication, l'organisation ouvre la discussion auprès de ses parties prenantes, ce qui permet une rétroaction quant aux actions menées par l'organisation de sorte à favoriser l'acceptation de celles-ci. Il est important de considérer que la dynamique de cette stratégie communicationnelle est de changer les comportements et les opinions du public, et non pas ceux de l'organisation. Ainsi, le dialogue sert surtout à modifier la perception du discours organisationnel, souvent à l'aide d'une nouvelle sémantique¹², alors que les activités de l'organisation demeurent inchangées. C'est à ce niveau que nous sommes susceptibles de rencontrer le phénomène de l'écoblanchiment.

2.6.3 Stratégie d'engagement à long terme avec les parties prenantes (communication bidirectionnelle symétrique)

Il s'agit d'un modèle de communication où l'organisation s'ouvre au dialogue avec ses parties prenantes (Morsing & Schultz, 2006, p. 328). Ce modèle favorise ainsi l'établissement d'une relation à long terme, et donc un engagement envers l'autre, où l'organisation entreprend de façon active un dialogue qui se poursuit sur une base continue. Dans un tel processus communicationnel que l'on pourrait qualifier de participatif, le sens donné aux actions de l'organisation est issu d'une démarche itérative : la négociation sous-jacente à cette démarche est susceptible de permettre la modification des opinions et des actions des entités situées aux deux pôles, soit l'organisation et les parties prenantes, ce qui donne naissance à une relation à long terme.

Ces trois modèles de communication nous aideront à comprendre quel type de relation Hydro-Québec entretient avec ses parties prenantes. Ces modèles seront mobilisés dans notre

¹² Nous aborderons le système sémantique ultérieurement. Celui-ci fait référence au registre argumentaire des entreprises, dans ce contexte-ci alimenté par les parties prenantes à la suite de sondages ou de démarches dialogiques avec celles-ci. Ce registre argumentaire vise à obtenir un changement de comportement de la part des parties prenantes.

analyse et viendront mettre en lumière les stratégies communicationnelles de la société d'État et le type d'engagement qu'elle offre à ses parties prenantes.

2.7 L'argumentation dans la communication

Pour convaincre, l'organisation dispose de deux registres distincts, mais dont la frontière peut quelquefois être floue, soit l'argumentation et la manipulation. L'argumentation renvoie à une méthode rigoureuse de persuasion par de multiples moyens, soit des arguments par l'opinion, par l'émotion et par la raison. La manipulation renvoie quant à elle à une argumentation fallacieuse ou nébuleuse qui omet l'éthique de la communication entre égaux. Autrement dit, manipuler c'est « argumenter à tout prix [...], synonyme de quels qu'en soit les moyens » (Breton, 2006, p. 23), ce qui soulève des questionnements éthiques. Il n'en demeure pas moins que la manipulation est présente dans les stratégies organisationnelles des organisations : « [L]a publicité moderne, objet complexe s'il en est, doit sa redoutable efficacité au fait qu'elle joue simultanément sur tous les registres du convaincre » (Breton, 2006, p. 11).

Les notions de manipulation et d'argumentation nous serviront de repère dans l'analyse des messages véhiculés par l'entremise de vidéos, communiqués de presse ou rapports de DD. Nous recenserons, à l'aide des différents types d'arguments proposés par Philippe Breton dans son livre « *L'argumentation dans la communication* » (2006), les idées maîtresses de chaque message composant notre corpus et ferons ressortir les méthodes argumentaires sous-jacentes à chacun. Nous serons ainsi en mesure de mieux comprendre les intentions de l'émetteur : si l'organisation a l'intention de réellement entretenir une relation basée sur l'authenticité et la confiance et vise vraiment à améliorer ses pratiques en matière de DD et de RSE, nous devrions être en mesure de recenser des argumentaires fondés sur une relation entre égaux, plutôt que des approches appartenant à la manipulation. Nous présentons, dans les lignes qui suivent, les quatre types d'arguments tels que présentés par Breton (2006), soit les arguments d'autorité, de communauté, de cadrage et d'analogie.

2.7.1 L'argument par l'autorité

Comme son nom l'indique, l'argument par l'autorité fait appel à une autorité dans le domaine : « L'opinion [de l'idée non connue de l'auditoire] qu'on lui propose est acceptable par l'auditoire parce qu'une autorité la soutient et que cette autorité elle-même en est bien pour l'auditoire » (Breton, 2006, p. 59). Ce serait le cas, par exemple, d'une personne qui choisirait d'aller dans un nouveau restaurant à la suite d'une critique positive parue dans un quotidien. L'argument par l'autorité s'étend à toute norme, certification ou organisme qui dispose d'une certaine reconnaissance de la part de l'auditoire. C'est ainsi qu'en ce sens, il n'est pas rare de voir un artiste offrir son point de vue sur un sujet qui n'a pas de lien avec son expertise d'artiste, mais où son opinion a du poids dans l'acceptation de l'idée à faire passer. L'argument par l'autorité peut faire appel à la « Confiance », la « Compétence », l'« Expérience » et le « Témoignage » (Breton, 2006, p. 64).

2.7.2 L'argument de communauté

Ce type d'argument repose sur une communauté de pensées entre l'orateur et l'auditoire, et fait appel à des présupposés communs. On distingue ces arguments en trois types, soit ceux qui font appel aux opinions communes, aux valeurs et aux « lieux » :

- Le recours à l'**opinion commune** est souvent axé sur des proverbes d'ordre culturel. Pensons, à titre d'exemple, au fameux adage selon lequel « il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier ».
- L'affirmation des **valeurs communes** dans un argument renvoie aux aspirations d'une société. Par exemple, le christianisme mettra en scène la vertu comme valeur centrale. Font également référence aux valeurs communes « le désirable et le préférable », les valeurs « conservatrices » ou « révolutionnaires », laissant place à un jugement et permettant ainsi à l'orateur d'adapter son discours afin d'être en harmonie avec l'auditoire.
- L'argumentation **de lieu** (communs) est un système de valeurs plus abstrait et moins certain, mais qui peut « éventuellement [être] manipulateur ». En terme de lieux, on peut par exemple faire référence à la qualité, à la quantité ou encore à l'unité. Dire : « mieux vaut moins, mais mieux » est associé au lieu commun de la qualité. « Un

des lieux [...] les plus caractéristiques de la société occidentale [...] est le lieu de la symétrie, dont l'égalité comme valeur est dérivée » (Breton, 2006, p. 67).

2.7.3 L'argument de cadrage

L'argument de cadrage suppose de jeter un nouveau regard à une réalité déjà connue : « Là où le recours aux valeurs, aux lieux, à l'autorité admise implique le rappel d'un monde connu, commun [...], le cadrage du réel implique une nouveauté, un déplacement, un autre regard » (Breton, 2006, p. 77). Le cadrage « met toujours le même principe en œuvre : amplifier certains aspects qui méritent de l'être dans la réalité qui est présentée, minorer d'autres aspects » (Breton, 2006, p. 78). L'argument de cadrage se décline en sept catégories, soit la définition, la présentation, l'amplification, l'exposition, l'association, la dissociation et l'argument quasi logique.

- **La définition** « consiste à faire accepter une clôture » (Breton, 2006, p. 79), soit de proposer des prémisses qui concluent en soi la définition d'un argument. La définition répond souvent à une question. « Il ne s'agit pas de proposer une définition objective d'un phénomène, mais bien d'insister sur l'aspect qui semble le plus déterminant pour le caractériser » (Breton, 2006, p. 79).
- **La présentation** des faits consiste à mettre l'accent sur certains aspects et d'en « minorer » d'autres, par des processus de qualification, de nomination ou de comparaison. Cette stratégie permet de présenter le message sous un angle positif en regard des attentes de l'auditoire.
- **L'amplification** vise à mettre l'accent sur un des points à considérer dans une décision tout en dissimulant des aspects qui pourraient nuire à l'argumentaire.
- **L'exposition** vise à présenter plusieurs arguments à partir d'un seul point. Autrement dit, il s'agit de diviser une idée en plusieurs aspects afin de créer un effet de relief, une vision d'une même idée sous plusieurs angles.
- **L'association** consiste à unir des idées pour créer une nouvelle idée.
- **La dissociation**, au contraire, vise à exclure une idée d'un tout qui l'englobe. À titre d'exemple, le fait de présenter comme dans une catégorie à part les énergies propres, par rapport aux énergies polluantes, est une stratégie de dissociation.

- L'argument **quasi logique** renvoie enfin à un raisonnement proche du raisonnement scientifique. Il peut renvoyer aux logiques auxquelles ont recours les publicités mensongères, ou l'écoblanchiment. Par exemple, argumenter qu'une voiture est la plus écoénergétique de sa catégorie appartient à l'argumentation quasi logique, car, cette assertion passe sous silence le fait que d'autres voitures hors de cette catégorie sont davantage écoénergétiques, comme ce serait le cas pour une petite voiture par rapport à une minifourgonnette.

2.7.4 L'argument d'analogie

Souvent formulé sous forme de métaphore, « L'argument d'analogie consiste à établir entre deux zones du réel jusque-là disjointes une correspondance qui va permettre de transférer à l'une les qualités reconnues à l'autre » (Breton, 2006, p. 95).

Ces différents types d'arguments peuvent être mis au profit de la rhétorique. La rhétorique réfère à la forme du discours mise de l'avant dans le but de s'ajuster à l'auditoire de sorte à mieux communiquer le message. Il revient par ailleurs à l'orateur de choisir si la rhétorique sera mise de l'avant à des fins manipulatoire ou sera plutôt mobilisée de manière éthique, où sera respectée la limite des « institutions et des normes qui, dans une société donnée, règlent l'influence mutuelle des sujets parlants » (Douay-Soublin, 2014). Or, comme on le sait, la rhétorique peut aussi devenir un outil de manipulation puissant au service du mensonge et de l'écoblanchiment.

En somme, les différents types d'arguments proposés par Breton serviront à analyser la mécanique argumentaire d'Hydro-Québec telle que mise de l'avant dans différentes versions de ses discours.

2.8 L'écoblanchiment

L'écoblanchiment est un stratagème de communication où l'argumentaire repose sur des vertus environnementales liées au produit (ou au service), dans le but de séduire une clientèle sensible à la cause. Toutefois, ces communications cachent le réel bilan environnemental des produits (ou services) dont elles font la promotion, en offrant moins, sinon rien de plus sur le plan environnemental que les produits sans « image verte ». Le jeu est ici de « donner à une organisation une image écolo, privilégiant un développement durable alors qu'elle fabrique et/ou vend des produits polluants » (Notebaert & Séjeau, 2010, p. 13). Un rapport publié par Terra Choice, membre du réseau de UL Global Network, s'est attardé sur les types de publicité ou d'affichage trompeurs ou nébuleux à cet égard. On y classe une série d'activités mensongères en sept groupes intitulés « les 7 péchés de la mascarade écologique » (Terra Choice, 2010, p. 10). Définissons-les brièvement :

- Le premier se nomme le « péché du compromis caché » qui « laisse croire qu'un produit est « vert » en se basant sur un nombre déraisonnablement restreint de critères ». Par exemple, dire qu'une voiture est écoénergétique selon le « Green Car Journal » ne veut pas dire rationnellement et scientifiquement que la voiture a réellement des vertus sur le plan environnemental.
- Le second péché est celui où une organisation déclare des « vertus environnementales » sans avoir de preuves.
- Le troisième est le « péché d'imprécision », qui s'incarne par l'entremise d'une déclaration qui porte à confusion. Ce serait le cas, par exemple, en déclarant un produit « entièrement naturel », alors que celui-ci contiendrait de l'arsenic. Bien sûr, l'arsenic est entièrement naturel ; il est toutefois prouvé qu'il peut produire des effets nocifs s'il est pris en grande quantité¹³.
- Le quatrième est le « péché de non-pertinence ». Ce serait le cas, par exemple, d'une entreprise qui afficherait sur son produit « sans CFC », alors que les CFC sont interdits par la loi (Terra Choice, 2010, p. 10).

¹³ Santé Canada, 2006, « Votre santé et vous – L'arsenic dans l'eau potable [Santé Canada] », [En ligne] http://www.hc-sc.gc.ca/hl-vs/alt_formats/pacrb-dgapcr/pdf/iyh-vsv/viron/arsenic-fra.pdf (consulté le 1 septembre 2014).

- Le cinquième péché consiste à présenter le « moindre de deux maux », en omettant d'inclure l'ensemble des indicateurs environnementaux sur le produit dont on fait la promotion. À titre d'exemple, dire qu'une voiture est économique dans sa catégorie n'aide par le consommateur à porter un jugement éclairé quant à l'ensemble des catégories.
- Le sixième péché est littéralement celui du « mensonge », qui consiste à mettre de l'avant de fausses prétentions écologiques. Ce serait le cas d'un produit qui s'afficherait homologué ou inscrit *Energy Star* sans pour autant l'être.
- Le dernier péché est relatif à « l'étiquette mensongère », qui associe au produit l'endossement d'une tierce partie qui n'existe pas.

Ces « 7 péchés de la mascarade écologique » pourront nous aider à répertorier, le cas échéant, les stratagèmes mis de l'avant par Hydro-Québec.

2.9 Éthique communicationnelle

Savoir offrir une argumentation séduisante n'équivaut pas nécessairement à tronquer ou à manipuler les informations, mais bien à convaincre. Le tout peut se faire dans le respect de l'éthique communicationnelle. On peut concevoir celle-ci comme une règle de conduite à suivre dans une société donnée. Dans le cas qui nous concerne, l'éthique communicationnelle consiste à respecter ses engagements en matière de RSE et de DD. Les règles éthiques ne sont pas écrites, mais résident dans un code implicite produit par la société afin de vivre ensemble sur la base de convictions, améliorant ainsi nos comportements. Les principes de loyauté et d'obligation en éthique, que nous définissons dans les lignes qui suivent, seront utiles à notre analyse de la communication responsable mise de l'avant par Hydro-Québec, de même qu'à ses implications.

2.9.1 Le principe de loyauté en éthique

L'impératif hypothétique « si tu veux X alors tu dois faire Y » se réfère au principe de loyauté. Ainsi, si une organisation veut à court et à moyen terme véhiculer l'image d'une

organisation « verte », elle « doit » adopter des critères et s'engager à les respecter, sans quoi elle déroge à l'éthique du DD. Afin de bien comprendre ce propos, le principe de délibération d'Aristote peut ici s'avérer utile. Aristote établit ainsi une différence entre le « désir raisonnant » et la « raison désirante », en ce sens où l'action est une décision faisant partie du rationnel ou de l'irrationnel. De par ce jugement, la vertu morale tente d'analyser par quel moyen l'action peut engendrer une fin sans qu'il n'y ait dérogation à une morale quelconque.

Puisque la vertu morale est une disposition capable de choix, et que le choix est un désir délibératif, il faut par là même qu'à la fois la règle soit vraie et le désir droit, si le choix est bon, et qu'il y ait identité entre ce que la règle affirme et ce que le désir poursuit (Aristote, 350 av.-J.C Traduit par Jean Tricot, 1983, p. 277).

À partir du moment où une organisation prend connaissance des enjeux auxquels elle fait face, elle a le choix de s'adapter aux changements environnementaux et de faire la promotion de ses biens et services tout en étant transparente quant à sa démarche de RSE et de DD, même si celle-ci s'avère imparfaite. Au contraire, l'organisation peut également opter pour la publicité mensongère et ne rien changer quant aux externalités de ses produits (ou services), contrevenant par là à l'éthique communicationnelle. C'est pourquoi, une publicité devrait demeurer dans le registre argumentaire sans insister sur certains facteurs qui pourraient engendrer une fausse représentation à l'endroit d'un produit, car « argumenter c'est aussi savoir se restreindre au nom d'une éthique » (Breton, 2006, p. 17).

Par ailleurs, si une organisation veut se démarquer et devenir un « leader » en matière de RSE, elle peut opter pour « l'image de la bienveillance » de Hume (1991). L'image de la bienveillance réfère à un être « sociable, d'un bon naturel, humain, miséricordieux, reconnaissant, amical, généreux, bienfaisant, ou leurs équivalents, [qui exprime] universellement le mérite le plus élevé que la nature soit capable d'atteindre » (Hume, 1991, p. 77). Par analogie, on peut apposer cette image à une organisation (plutôt qu'à un individu). Dans ce contexte, la bienveillance peut-être associée à ce qu'un phare procure comme sécurité à un navire sur l'eau : un guide fiable et présent. Cette entité est loyale, et ce à tout moment. La revue « Protégez-vous » fait dans ce credo, faisant office de guide auprès des consommateurs, plusieurs s'y référant avant de s'aventurer dans un achat important tel une voiture ou une maison. Nous pourrions avoir recours à cette notion afin de comprendre la

motivation d'Hydro-Québec à agir en tant qu'acteur « bienveillant » dans son secteur d'activités. Nous pourrions ainsi recenser les actions entreprises par la société d'État qui pourraient relever de la bienveillance, où la capacité intellectuelle, l'expérience, l'humilité et la concertation sont mises au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes.

2.9.2 Principe d'obligation en éthique

Le principe d'obligation en éthique, que l'on pourrait résumer à l'aide de la formule « tu dois donc tu peux », offre une vision de la responsabilité plus élargie envers la société et son prochain. Dans cette perspective, le devoir génère une liberté qui commande une prise en considération des enjeux – ici liés à la RSE et au DD – avant même de passer à l'action prévue. C'est là perspective mise de l'avant dans la citation suivante, formulée en lien avec l'activité publicitaire :

L'activité publicitaire est donc soumise à un ensemble de réglementations qui concernent [entre autres] les argumentaires eux-mêmes (protection contre toute discrimination, interdiction de la publicité mensongère). La perspective est alors de protéger le consommateur (F. et P. Greffe, 2004), mais également l'espace public et, désormais, le citoyen (Leteinturier, 2011).

La déontologie publicitaire interdit et protège le citoyen contre les publicités manipulatrices. Or, le principe d'obligation en éthique commande que les publicitaires traitent les citoyens comme s'ils étaient leurs prochains. Ainsi, l'argumentaire produit dans les publicités devrait offrir les informations nécessaires afin que le citoyen soit en mesure de faire un choix éclairé. Ce principe d'obligation nous aidera à répertorier les normes auxquelles Hydro-Québec doit se soumettre. De plus, il faut également comprendre que l'éthique dégagée par le principe de loyauté s'oriente vers une communication responsable comme le proclame l'OCR (2012) et une communication bidirectionnelle symétrique comme le suggèrent Morsing & Schultz (2006), ce qui renforce l'idée qu'Hydro-Québec devrait agir de la sorte.

2.10 Sémiotique

Nous aurons recours à la sémiologie en tant que théorie directrice pour mieux comprendre les stratégies de communication par l'étude de la signification derrière les signes ou les référents utilisés. En d'autres mots, cette approche permet de tenir compte de la dimension sociale dans l'interprétation des messages produits par l'organisation. Elle s'avère utile en ce qui a trait à l'étude en profondeur d'un message et de ses sous-entendus, de sorte à pouvoir faire ressortir les référents culturels de la mécanique linguistique.

Nous allons d'abord nous intéresser au sens littéral du matériel étudié afin de comprendre comment les communicateurs bâtissent leur argumentation autour de certains faits et normes qu'ils doivent respecter en matière de RSE et de DD. À cet effet, il faut considérer que l'organisation ne peut nier le *sens littéral* de son message, lequel se rapporte à une lecture objective de l'image ou du message véhiculé. « Toute discussion sur la liberté de l'interprétation s'ouvre obligatoirement sur une défense du sens littéral » (Eco, 1992, p. 33). Il convient ainsi d'analyser le contenu dans son sens littéral afin de comprendre les dimensions liées à la responsabilité et à l'éthique sous-jacentes à la promotion d'un produit ou d'un service. Le sens littéral nous permettra ainsi de vérifier si le message organisationnel offre des faits tronqués ou s'il se prête simplement à un jeu d'argumentation dans le but de convaincre. Ici, la différence peut s'apparenter à la nuance entre manipuler ou influencer, en ce sens que l'un se rapporte à l'utilisation d'un argumentaire bien fondé alors que l'autre relève d'une influence plus insidieuse qui se rapporte souvent à des mensonges et à des tentatives de confusion. Dans un deuxième temps, nous aurons recours à la sémantique linguistique afin de comprendre, le cas échéant, l'ambiguïté ou les sous-entendus des messages, présents lorsque sont utilisées certaines références culturelles dans le but d'attirer la clientèle ou d'améliorer l'image de l'organisation, sans que celle-ci ne change pour autant ses comportements. Ces référents sont obtenus grâce au système sémantique du récepteur. Le système sémantique est « une unité culturelle définie en tant que lieu du système des autres unités culturelles qui s'opposent à elle et la délimitent » (Eco, 1972, p. 73). Cette unité culturelle teinte ainsi le discours des personnes. C'est un système de logique issu de notre culture, ou encore, par analogie avec l'informatique, notre « programme culturel ». À titre

d'exemple, le mot « vert » est utilisé dans le système sémantique des sociétés occidentales afin de susciter un comportement d'achat donné. Dans un troisième temps, nous aurons recours à la sémiologie de l'image et du symbole lorsque les documents étudiés contiendront des images référant à une interprétation sous-entendue.

La notion de « simulacre » telle que définie par Baudrillard (1981) sera également utile à notre analyse, l'auteur apportant une vision plus globale quant à la publicité mensongère et à ses effets pervers. L'approche de cet auteur se définit comme étant une réflexion singulière à propos de la société actuelle et de la façon dont les médias traitent de cette réalité. Cette optique se conjugue bien à l'analyse sémiotique, notamment sur la base du concept d'*hyperréel*, qui se rattache à ce qu'il nomme un « simulacre ». Le simulacre est un signe qui ne renvoie à aucune réalité sous-entendue. Baudrillard l'explique bien en distinguant la simulation de la dissimulation. « L'un renvoie à une présence et l'autre renvoie à une absence » (Baudrillard, 1981, p. 12). Ainsi, la simulation renvoie à l'absence de réalité et la dissimulation renvoie à une présence, celle-ci étant toutefois cachée. Si on applique la perspective de Baudrillard à la publicité ou au discours mensonger, la simulation pourrait référer au phénomène de la publicité mensongère, ou à l'écoblanchiment. En vertu de ce stratagème, l'organisation qui fait la promotion de son produit (ou de son service) simule des « valeurs » et des « faits » auxquels adhèrent les consommateurs. Plus précisément, étant donné que le concept de respect de l'environnement demeure plutôt abstrait (et a donc un « faible » réel), « l'écoblanchiment » simule des comportements en fonction des croyances des « environnementalistes ». Concrètement, la sémantique et la sémiologie nous aideront à faire ressortir les faits et les « valeurs » sous-jacents aux discours d'Hydro-Québec, et ce pour chacun des messages étudiés. Nous nous pencherons ainsi sur les dimensions sociales sous-jacentes au sens littéral, le tout étant susceptible de nous aider à identifier d'éventuels simulacres.

Il était question ici de dresser un répertoire de connaissances afin d'être en mesure de mieux comprendre le questionnement général du mémoire ainsi que les diverses dimensions qui s'y rattachent. Les différents concepts vus dans ce chapitre tels que le DD, la RSE, la communication responsable ou encore l'éthique communicationnelle nous aideront à camper

notre analyse. À l'issue de cet exercice, nous sommes en mesure de présenter nos intuitions de recherche.

2.11 Intuitions de recherche

On peut s'attendre à ce qu'Hydro-Québec fasse preuve de cohérence entre sa volonté à respecter le DD et la RSE, telle qu'affichée (la société d'État affirme sur son site Internet spécifiquement dédié au DD s'être orientée dans cette voie dès 1989¹⁴), et ses pratiques communicationnelles, notamment celles liées aux relations avec les parties prenantes dans le cas d'un projet controversé. **En d'autres mots, la société d'État devrait mettre de l'avant une communication responsable (OCR, 2013, p. 13), laquelle arrime le respect au dialogue avec ses parties prenantes, laissant place à une transparence et à un engagement à long terme envers ces dernières (Morsing & Schultz, 2006, p. 328).**

En l'occurrence, d'après la méta-analyse à quatre niveaux de David et Lambotte (2011), on devrait retrouver :

- 1) une cohérence dans l'ensemble des communications produites pour le public, ce que, comme nous l'avons vu, David et Lambotte (2011) nomment la cohérence « Intra-Discours » ;
- 2) une cohérence entre ce que l'organisation projette comme discours « vert » et ce que les parties prenantes disent de ces discours, ce que les auteurs nomment la cohérence « Inter-Discours » ;
- 3) une cohérence entre les actions de l'organisation en question et celles du leader de son secteur d'activités, ce que les auteurs nomment la cohérence « Inter-Action » (à titre d'exemple, si une organisation avait décidé de se soumettre aux normes ISO 26 000 – normes en matière de responsabilité sociétale – et quelle était la seule à le faire dans son secteur d'activités, elle deviendrait du même coup un leader pour ses pairs) ;

¹⁴ Déclaration faite sur le site d'Hydro-Québec dédié au DD sous l'onglet « notre approche ». Source : <http://www.hydroquebec.com/developpement-durable/notre-approche/definition-gouvernance.html> (consulté le 14 mai 2014).

- 4) une convergence entre les discours de l'organisation et les actions réellement entreprises par celle-ci, ce que les auteurs nomment la cohérence « Discours-Actions ».

Nous serons en mesure d'étudier ces intuitions par l'analyse des différents discours tenus par l'organisation et par ses principales parties prenantes. Pour y arriver, nous nous pencherons sur divers types de cohérence entre les discours, tels que David et Lambotte les ont répertoriés, soit la cohérence « Intra-Discours » et la cohérence « Discours-Actions ». La cohérence « Inter-Actions » ne sera pas étudiée dû au fait qu'Hydro-Québec est un des seuls acteurs dans son secteur d'activités, du moins en contexte québécois, faisant donc d'emblée office de leader, le tout rendant l'analyse moins pertinente. Notre analyse se concentrant sur la stratégie communicationnelle d'Hydro-Québec et non sur celle de ses parties prenantes, nous laisserons également de côté l'analyse « Inter-Discours ». Toutefois, afin de bien comprendre les interventions d'Hydro-Québec à l'égard de ses parties prenantes, nous exposerons la réaction de certaines d'entre elles en lien avec le controversé projet de La Romaine (ce que nous proposons de faire à l'aide d'une revue de presse).

À partir des quatre niveaux d'analyse que suggèrent David et Lambotte, nous avançons donc deux principales intuitions de recherche.

Cohérence « Intra-Discours »

Notre première question de recherche vise à voir *en quoi l'engagement d'HQ envers la RSE et le DD se reflète dans ses stratégies communicationnelles*. À cet égard, **nous avançons que l'approche RSE devrait se refléter dans l'ensemble des discours organisationnels**. Nous devrions ainsi observer une cohérence « Intra-Discours » (David & Lambotte, 2011, p.143) dans toutes les formes de communication provenant de l'organisation.

Cohérence « Discours-Action »

Notre deuxième question de recherche vise à voir *en quoi les pratiques de gestion de la société d'État sont cohérentes avec son positionnement communicationnel en matière de RSE et de DD, particulièrement en matière de relations avec les parties prenantes*. À cet égard, **nous avançons qu'Hydro-Québec devrait produire une communication responsable**

marquée, notamment, par un dialogue avec ses parties prenantes et un respect pour celles-ci. Nous devrions ainsi observer une cohérence « Discours-Action », du moins en ce qui a trait aux actions de communication posées par l'organisation (par opposition aux actions liées à la gestion environnementale ou managériale). Plus spécifiquement, nous observerons les actions de communication posées dans le contexte de la discussion autour du controversé projet de La Romaine, et plus spécifiquement à la suite de la diffusion du documentaire « Chercher le courant ».

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Il sera question, dans le présent chapitre, de présenter notre démarche de recherche et le corpus qui servira à répondre à nos questions de recherche. Nous traiterons ainsi de notre angle d'approche, de notre méthode de collecte de données et de notre procédure d'analyse. Nous présenterons également la grille qui nous servira à analyser chaque concept vu précédemment afin d'articuler notre discussion sur l'étude de cas.

3.1 Angle d'approche

Avant de présenter la stratégie sur laquelle gravite notre analyse de même que notre corpus, nous nous arrêtons pour brièvement présenter l'approche privilégiée en regard de notre problématique, ceci permettant « d'estimer la validité et la portée de nos conclusions » (Mongeau, 2008, p. 82). De manière plus spécifique, l'angle d'approche nous permet de situer le paradigme dans lequel s'inscrit la recherche pour comprendre la problématique posée et sa portée sur le plan scientifique. Dans notre cas, il s'agit du constructivisme social, selon lequel l'évolution d'une société repose sur des expériences qui s'acquièrent au fil du temps, autant par l'entremise des relations entre personnes que par les pressions sociales qui s'exercent sur une population donnée. C'est pourquoi « le constructivisme est d'abord une posture épistémologique selon laquelle la réalité n'est pas immédiatement connaissable, mais construite par l'esprit humain » (Dumora & Boy, 2008, p. 3). « C'est la culture, avec ses systèmes symboliques, qui donne forme à la vie et à l'esprit » (Dumora & Boy, 2008, p. 5), produisant ainsi des normes et des aspirations partagées par une génération donnée, auxquelles se conforment les personnes de sorte à faire partie de cette société. Ainsi, ces systèmes symboliques peuvent s'apparenter à « une boîte à

outils commune bien particulière : celui qui les utilise devient du même coup le reflet de la communauté » (Bruner, 1991, p. 26). Parmi ces systèmes symboliques, la préservation de l'environnement est une réalité qui est sujette à changer au fil des générations, en ce sens où les discours environnementaux peuvent, dans le temps, forger une mentalité qui sera par la suite érigée en système de valeurs pour la génération future.

« Les êtres humains, dans leurs relations réciproques, se font une idée de ce qui est « *normal* » et de ce qui ne l'est pas, toile de fond sur laquelle ils peuvent interpréter et donner un sens aux récits qui traitent des exceptions et des déviations par rapport aux états « *normaux* ». (Bruner, 1991, p. 79)

Dans le cas qui nous concerne, nous postulons ainsi qu'en contexte québécois et depuis l'implantation de la *Loi sur le développement durable* en 2006, le respect de l'environnement est devenu une véritable norme sociale. Conséquemment, cela devrait transparaître dans les différentes formes de discours d'une société d'État comme Hydro-Québec. De même, dans une optique où le développement durable est également érigé en norme sociale et que celui-ci sous-tend l'ouverture d'un dialogue avec les parties prenantes, on devrait s'attendre à ce que les pratiques d'Hydro-Québec en matière de relation avec les parties prenantes en soient le reflet.

3.2 Approche qualitative

L'approche qualitative se « préoccupe davantage de dégager une interprétation qui permet de donner un sens aux données » (Mongeau, 2008, p. 31) dans le but de comprendre le cas dans sa singularité. Comme nous souhaitons « extraire » les messages véhiculés autour des discours de l'organisation afin de les interpréter, une analyse de contenu sera réalisée à l'aide d'une grille d'analyse, présentée à l'annexe A. Cette grille servira, en premier lieu, à faire une description des documents étudiés pour, par la suite, interpréter les sous-entendus pouvant être contenus dans le « sens littéral », en ayant recours à la sémantique et à la sémiologie. Nous pourrions ainsi inclure dans la grille le « sens ajouté », extrait et répertorié pour chacun des messages étudiés. Sera également pris en considération le type de média véhiculant ces différents messages. Le tout nous permettra d'évaluer la cohérence entre les différents

discours de l'organisation, ainsi que la cohérence entre ces discours et certaines des actions mises de l'avant. De façon plus systématique, nous analyserons d'abord la cohérence « Intra-Discours », puis la cohérence « Discours-Actions » en lien avec la discussion d'un projet mis de l'avant par la société d'État, en l'occurrence le projet de La Romaine. Nous pourrions ainsi examiner si Hydro-Québec met de l'avant une communication responsable dans un contexte où ses parties prenantes manifestent un certain mécontentement à l'endroit de ce projet.

3.3 Stratégie de recherche et méthode de collecte de données

En regard de notre questionnement de recherche, l'étude de cas s'avère particulièrement intéressante en raison de la richesse des informations qu'elle procure. Sans prétendre à la généralisation, l'étude de cas offre un rapprochement singulier sur un sujet : « l'objectif est de mieux comprendre un phénomène rare ou unique » (Mongeau, 2008, p. 87). Dans les lignes qui suivent, nous présentons les détails de notre démarche empirique. Nous justifions également la pertinence de notre corpus documentaire ainsi que celle de la procédure envisagée.

3.3.1 Critères de sélection

Le choix d'Hydro-Québec s'avère intéressant du fait que la société d'État a dû, au fil des années, se repositionner en fonction des nouvelles normes sociétales, notamment en matière environnementale. De fait, Hydro-Québec est une société d'État qui a vu le jour dans les années 1940 (Hydro-Québec, 2013), époque où les objectifs de développement économique prenaient le pas sur les aspects environnemental ou sociétal, alors qu'on peut penser qu'une organisation créée dans le contexte actuel oriente d'emblée ses objectifs vers le DD. Il est également intéressant de cibler cette organisation du fait qu'elle s'expose comme étant sensible à la cause environnementale et sociétale et surtout, qu'elle affirme s'être orientée vers le DD dès 1989, et donc bien avant d'être assujettie à la *Loi sur le développement*

durable, entrée en vigueur en 2006¹⁵. Le fait que les activités de cette société d'État touchent une grande partie de la population québécoise et qu'elle est particulièrement suivie par les médias en fait aussi un cas intéressant.

De manière plus spécifique, les critères suivants ont été pris en considération afin d'en venir à sélectionner Hydro-Québec :

- Portée des activités économiques et présence d'externalités : la société d'État génère des externalités à la fois positives et négatives en matière environnementale et sur le plan social ;
- Attention médiatique et liens avec le grand public : organisation largement suivie par les médias et le grand public, particulièrement dans le cas de projets controversés tels le projet de La Romaine¹⁶, l'installation des compteurs numériques émettant des radios fréquences¹⁷ et la restauration de la centrale nucléaire Gentilly-2¹⁸.
- Prétention à une approche RSE : à titre d'exemple, l'organisation affiche sur son site Internet : « [qu'elle] produit 98 % de son électricité à partir de l'eau, une source d'énergie propre et renouvelable »¹⁹.
- Taille de l'organisation : la société d'État comprend plusieurs divisions et groupes distincts, ce qui complexifie d'autant la cohérence entre ses différents discours.

3.3.2 Le corpus

La *Loi sur le développement durable* (2006) mandate les organisations assujetties à produire un plan d'action, ce qu'a fait Hydro-Québec. En vertu de cette loi, chaque organisation

¹⁵ C'est en 2006 que la Loi sur le développement durable (LRQ c D-8.1.1) a été adoptée. Cette loi assujettit l'organe public : « La loi sur le développement durable, sanctionnée le 19 avril 2006, établit un nouveau cadre de gestion pour tous les ministères, organismes et entreprises du gouvernement du Québec. »(MDDEFP, 2013 :2)

¹⁶Plusieurs écologistes et environnementalistes demandent à revoir la pertinence du projet hydroélectrique en cours sur cette rivière. <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/287221/plan-nord-l-environnement-serait-il-mis-de-cote> (consulté le 22 Avril 2013)

¹⁷ Controverse avec les compteurs intelligents et les radios fréquences qu'ils émettent. <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/340896/hydro-a-implante-plus-de-20-000-compteurs-intelligents> (consulté le 22 avril 2013)

¹⁸ Centrale nucléaire controversée. <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/374537/gentilly-2-la-commission-recommande-d-evaluer-un-declassement-immediat> (consulté le 22 avril 2013)

¹⁹ <http://www.hydroquebec.com/fr/index.html> (consulté le 14 juin 2013)

gouvernementale doit également produire un rapport sur le DD afin de démontrer en quoi elle adhère aux 16 principes de la Loi.

Dans un premier temps et afin de répondre à notre première question de recherche, qui vise à voir *en quoi l'engagement d'Hydro-Québec envers la RSE et le DD se reflète dans ses stratégies communicationnelles*, nous étudierons la cohérence des différents discours provenant d'Hydro-Québec (soit la cohérence « Intra-Discours»). Les documents à l'étude seront les suivants :

- Rapport annuel 2013 (Mot du Président) ;
- Rapport sur le développement durable 2013 (Mot du Président) ;
- Plan d'action 2013-2016 (Mot du Président).

L'accent est ainsi porté sur le « Mot du président » de chacun des documents sélectionnés, puisque c'est dans ces messages que sont données les grandes lignes du document, en plus de présenter la vision générale de l'organisation. Comme le soulignent Van de Ven (2008) et David et Lambotte (2011), une démarche de DD et de RSE doit être appuyée par la haute direction si on souhaite qu'elle s'applique dans l'ensemble de l'organisation.

Dans un deuxième temps et cette fois en vue de répondre à notre deuxième question de recherche, qui vise à voir *en quoi les pratiques de gestion de la société d'État sont cohérentes avec son positionnement communicationnel en matière de RSE et de DD, particulièrement en matière de relations avec les parties prenantes*, nous étudierons la cohérence « Discours-Actions » dans le cadre de la discussion d'un projet controversé, soit celui du projet de construction d'un complexe hydroélectrique sur la rivière Romaine. Ce projet a fait réagir à la fois les parties prenantes et l'organisation à la suite de plusieurs critiques ; nous nous pencherons de manière plus spécifique sur l'épisode suivant la diffusion du documentaire « Chercher le courant », très critique à l'endroit du projet. Nous nous pencherons ainsi sur les relations instaurées entre les deux parties dans la foulée de cet épisode et examinerons la stratégie communicationnelle mise de l'avant par Hydro-Québec en vue de faire face au mécontentement de ses parties prenantes. L'analyse « Discours-Actions » telle que proposée par David et Lambotte (2011) se limitera donc aux actions de « communication ». Ainsi, nous avons délibérément choisi de ne pas nous pencher sur la cohérence « Discours-Actions » liée

aux modes de gestion environnementale et managériale, ce qui nécessiterait un accès aux données internes, (notamment aux rejets polluants et autres externalités en fonction de l'analyse du cycle de vie, aux politiques d'embauche, etc.). Les documents étudiés dans cette perspective seront les suivants :

- Vidéo « Mythes et réalités » produite par Hydro-Québec
- Site Internet - hydrosourcedavenir.com
- Communiqué de presse du 1^{er} février 2011, à la suite de la diffusion du documentaire « Chercher le courant »
- Brochure présentant la progression du complexe hydroélectrique de La Romaine

Les données recueillies seront analysées à l'aide d'une grille évaluative. Celle-ci tentera de faire ressortir les tentatives d'argumentation et/ou de manipulation de la part d'Hydro-Québec, reposant sur une analyse du sens littéral et sous-jacent relatif à chaque message. Le tout nous permettra de répondre à nos questions de recherche puis, dans un dernier temps, à tenter de faire le pont entre le cas singulier à l'étude et le contexte général dans lequel il s'inscrit.

3.3.3 Analyse de contenu

L'analyse de contenu vise en premier lieu à décrire ce qui est pertinent dans le contenu du corpus pour ensuite porter un regard analytique et critique appuyé par notre cadre théorique. Notre grille d'analyse permettra de noter de façon systématique les contenus relevés (textes et images) pour chacun des éléments du corpus analysés, ce qui nous permettra de répondre progressivement aux intuitions avancées. Pour ce faire, la grille est structurée de la façon suivante :

- Chaque document occupe une ligne ;
- La première colonne se concentre sur une description sommaire du document en question. À ce niveau d'analyse, cette description tentera d'offrir la vision la plus objective possible du message (soit son « sens littéral ») ;
- Une deuxième colonne sera dédiée à une première interprétation du message, élaborée à partir d'une analyse sémantique et sémiotique. Il faut noter que cette

interprétation relève du registre culturel de notre temps et que ce « sens » est sujet au changement au fil du temps;

- Une dernière colonne permettra de développer sur les théories qui éclaireront notre compréhension du document en question (et de la stratégie communicationnelle sous-jacente).

Les éléments théoriques suivants nous seront utiles afin de répondre à nos deux questions de recherche :

- Le modèle de communication de Morsing & Schultz
- Le concept d'authenticité de Van de Ven
- L'argumentation de Philippe Breton
- L'analyse sémantique et sémiotique
- La méta-analyse de David et Lambotte.

Dans ce chapitre, il était question de faire une certaine cartographie des moyens à prendre pour répondre à notre questionnement de recherche. Après avoir présenté notre angle d'approche, nous nous sommes attardé à la présentation de notre stratégie de recherche, notamment en élaborant sur les critères ayant permis de sélectionner notre cas et le corpus documentaire à l'étude. Nous avons enfin traité de l'analyse de contenu et présenté les détails de la grille d'analyse qui sera mobilisée. Nous nous tournons, dans le chapitre qui suit, sur la présentation des résultats et l'analyse.

CHAPITRE 4

ANALYSE

Après avoir présenté notre problématique, notre cadrage théorique et notre approche méthodologique, nous nous tournons maintenant vers notre corpus en vue de l'analyser. Le tout nous permettra d'entamer une discussion autour de nos intuitions de recherche, à l'aide de notre interprétation du sens littéral, pour ensuite y rattacher les théories vues précédemment.

4.1 Présentation de la démarche

En premier lieu, afin d'analyser la cohérence entre la stratégie communicationnelle d'Hydro-Québec et son engagement en matière de RSE et de DD (soit la cohérence « Intra-Discours »), nous aurons recours à trois discours produits par l'organisation, soit son rapport annuel, son rapport de DD et son plan d'action 2013-2016. Nous nous concentrerons sur certaines sections clés de ces documents susceptibles de comprendre une connotation environnementale ou sociétale soit, en l'occurrence, les « Mots du président ». Pour chaque section de document mis à l'étude, seuls les passages saillants en regard de notre questionnement de recherche seront présentés dans nos grilles d'analyse. Seront considérés comme saillants les passages comprenant une connotation performative en matière de DD ou de RSE (ces passages seront par ailleurs soulignés lorsque seront présentés les textes dans leur entier).

En deuxième lieu, nous nous pencherons sur la cohérence entre le positionnement communicationnel de la société d'État en matière de RSE et de DD et certaines de ses pratiques de gestion en matière de communication. Nous nous pencherons plus précisément sur les pratiques communicationnelles mises de l'avant par Hydro-Québec en réaction aux discours produits par ses parties prenantes à propos du projet de La Romaine, tels que recueillis à l'aide d'une revue de presse (non exhaustive) réalisée à l'aide de la banque de

données *Eureka*. Nous nous pencherons plus spécifiquement sur la réaction d'Hydro-Québec à la suite du documentaire « Chercher le courant », très critique à l'endroit du projet, et donc en l'occurrence sur les gestes communicationnels posés dans la foulée de ces interventions. Seront ainsi analysés un communiqué de presse et une vidéo produite par Hydro-Québec en réaction à la diffusion du documentaire, de même que sur le site Internet « hydrosourcedavenir.com » et le « Bulletin Romaine ». Cette démarche nous permettra de nous pencher sur la cohérence « Discours-Actions » (limitée à certaines actions relevant des communications).

Au final, nous serons en mesure de nous pencher sur la cohérence d'ensemble afin d'apporter une tentative de réponse à notre questionnement de recherche.

4.2 Cohérence « Intra-Discours »

4.2.1 Analyse du Rapport annuel 2013 (Mot du Président)

Le rapport annuel fait le bilan des activités d'Hydro-Québec réalisées au cours d'une année. Dans ce type de document, le « Mot du président » vise à résumer le contenu du document tout en y incluant un contenu de type « éditorial ». Les intérêts et prises de position des parties prenantes y sont notamment interprétés. Le tout s'adresse à un public d'investisseurs, lesquels sont par ailleurs potentiellement intéressés par le rendement environnemental et sociétal de la société d'État.

Le « Mot du président » est présenté ci-dessous dans son intégralité. Suit notre grille d'analyse, laquelle comprend certains passages sélectionnés (soulignés dans le texte intégral). Le sens de chacun des passages, tel que nous l'interprétons, est ajouté à la grille, en lien avec les théories vues précédemment.

Rapport Annuel 2013, Mot du Président, Thierry Vandal ;

En 2013, Hydro-Québec a inscrit un résultat de 2,94 G\$ au titre des activités poursuivies, un sommet pour l'entreprise. Nous sommes très fiers de cette progression de notre rentabilité, qui s'explique à la fois par la

croissance de nos revenus d'exportation et la réduction de coûts à tous les niveaux de l'organisation. Ce résultat témoigne de l'expertise, du professionnalisme et de la détermination de tous les employés d'Hydro-Québec.

Au Québec, le produit des ventes d'électricité a augmenté en raison principalement de l'effet des températures hivernales, qui ont été près de la normale en 2013, alors qu'elles avaient été plus douces en 2012, et d'une hausse de la demande.

La bonne performance de nos installations de production et de notre réseau de transport, les coûts avantageux de notre production hydroélectrique, de même que l'exécution judicieuse de nos programmes de ventes, ont aussi eu pour effet une augmentation de la contribution de nos marchés hors Québec. Nos exportations ont profité de prix un peu plus favorables en 2013, notamment en fin d'année, durant la période des grands froids qui ont balayé le continent nord-américain.

DES FAITS MARQUANTS

Trois événements ont particulièrement marqué l'année 2013. En décembre, nous avons mis en service le troisième groupe bulbe de la centrale de la Sarcelle (150 MW). Ainsi s'achève le projet de l'Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert (918 MW), dont les travaux ont commencé en 2007. Considéré comme l'un des plus grands chantiers du Canada – au plus fort des travaux, il a mobilisé jusqu'à 3700 travailleurs –, ce projet dont le coût de construction s'élève à près de 4,7 G\$, soit moins que le budget de construction de 5,0 G\$ prévu à l'origine, illustre avec éloquence la grande maîtrise qu'a Hydro-Québec de la gestion des grands projets d'infrastructure.

Commencé en février 2013, le déploiement de l'infrastructure de mesurage avancée a franchi une étape décisive lors de l'installation du millionième compteur de nouvelle génération. Ainsi, plus de 65% du 1,7 million de compteurs de la phase 1 du projet, qui se terminera en juin 2014, sont déjà en service chez les clients de la grande région de Montréal. À terme, nous prévoyons installer 3,75 millions de compteurs de nouvelle génération à l'échelle du Québec. Déterminée à accroître son efficacité opérationnelle, Hydro-Québec met progressivement en place un réseau intelligent qui va lui permettre de réduire ses coûts d'exploitation, d'offrir de nouveaux services et d'optimiser la gestion du réseau de distribution d'électricité.

Au chapitre des relations de travail, il convient de souligner en particulier le fait qu'en décembre sept des huit syndicats d'Hydro-Québec, représentant 85,7% du personnel syndiqué, ont signé de nouvelles conventions collectives. La conclusion heureuse de plusieurs mois de négociations assure une stabilité qui permet à la fois de bonnes relations de travail et l'atteinte des objectifs que se fixe Hydro-Québec, au bénéfice de son actionnaire et de ses quelque 4,1 millions de clients

DES TRAVAUX EN PRODUCTION QUI VONT BON TRAIN Si 2013 a été marquée par la fin du projet de l'Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert, elle l'a été également par l'avancement continu des travaux du complexe de La Romaine – un grand projet d'une valeur estimée à 6,5 G\$. Sur le chantier de La Romaine-2 (640 MW), la construction du barrage et des ouvrages de retenue a pris fin en novembre. Le montage des deux groupes turbines-alternateurs progresse comme prévu, en vue d'une mise en service en 2014. À l'aménagement de La Romaine-1 (270 MW), les travaux de bétonnage de la centrale ont débuté au cours de l'année, alors qu'à celui de La Romaine-3 (395 MW), les travaux d'excavation et de bétonnage de la

galerie de dérivation provisoire ont été lancés. Enfin, la route de La Romaine, construite par Hydro-Québec, s'étend maintenant sur une distance de quelque 130 km. Elle rejoindra le site de La Romaine-4 en 2014.

À la Baie-James, la réfection des groupes turbines-alternateurs de la centrale Robert-Bourassa – la plus grande installation hydroélectrique souterraine du monde – s'échelonne sur plusieurs années.

UN RÉSEAU DE TRANSPORT EN ÉVOLUTION

En 2013, nos investissements en transport se sont élevés à 1,9 G\$, un sommet, dont 917 M\$ ont été consacrés au maintien et à l'amélioration du réseau et au renouvellement de certains de ses actifs. Ces investissements visent plusieurs objectifs : assurer la conformité du réseau avec les normes et les réglementations nord-américaines, fournir un service de grande qualité à notre clientèle et répondre à la croissance des besoins de transport d'électricité sur le réseau, ces derniers associés à la croissance de la production et de la consommation d'électricité au Québec.

Hydro-Québec a mené plus de 1300 projets en transport à l'échelle du Québec en 2013. Plusieurs sont terminés, et les installations qui en résultent se sont ajoutées au parc des actifs que nous exploitons. D'autres projets se poursuivront en 2014 et dans les années qui suivent. Mentionnons, à titre d'exemples, la mise en place de la ligne à 735 kV qui raccordera la centrale de La Romaine-2 au poste Arnaud, l'ajout d'une section à 735 kV au poste du Bout-de-l'Île, la première installation du genre sur l'île de Montréal, ainsi que la construction du poste Duchesnay destiné à répondre à l'accroissement de la demande dans la partie nord-ouest de la Communauté métropolitaine de Québec

DES INVESTISSEMENTS SOUTENUS EN DISTRIBUTION

Hydro-Québec a investi près de 800 M\$ en distribution en 2013, à la grandeur du Québec, dont plus de la moitié pour le maintien ou l'amélioration de la fiabilité et de la qualité du service. Ainsi, au cours des dix dernières années, 7 G\$ ont été investis en distribution. Pour le réseau de distribution, 2,8 G\$ ont servi à répondre à la croissance de la demande et 1,3 G\$ visait à assurer la pérennité des installations. Par ailleurs, au fil du temps, nos travaux de maîtrise de la végétation, notamment l'élagage des arbres situés à proximité du réseau de distribution, se sont développés de façon marquée. En 2013, quelque 66M\$ ont été dépensés à ce chapitre.

DES EFFORTS CONJUGUÉS

C'est grâce à l'apport soutenu des femmes et des hommes qui travaillent à Hydro-Québec et chez ses partenaires que nous avons pu atteindre ces résultats remarquables en 2013, au profit de l'ensemble de la collectivité. Je les en remercie vivement.

UNE CONTRIBUTION REMARQUÉE

Enfin, je tiens à souligner le départ de Michael L. Turcotte, qui a occupé le poste de président du Conseil d'administration pendant plus de sept ans avec grande distinction, et l'arrivée de son successeur Pierre Karl Péladeau, qui nous apporte une très riche expérience d'affaires et de gouvernance d'entreprise. Je remercie tous les membres du Conseil pour leur contribution aux succès d'Hydro-Québec.

Description (Sens littéral)	Sens (Interprétation)	Liens avec la théorie
<p>« En 2013, Hydro-Québec a inscrit un résultat de 2,94G\$ au titre des activités poursuivies, un sommet pour l'entreprise. Nous sommes très fiers de cette progression de notre rentabilité, qui s'explique à la fois par la croissance de nos revenus d'exportation et la réduction de coûts à tous les niveaux de l'organisation. Ce résultat témoigne de l'expertise, du professionnalisme et de la détermination de tous les employés d'Hydro-Québec ». p.6</p>	<p>Le mot du président semble vouloir rassurer les investisseurs et les parties prenantes à l'effet que l'organisation génère des profits. Le tout vise à démontrer l'efficacité et la rentabilité de l'organisation, ce qui est à l'avantage de ses parties prenantes.</p> <p>On peut penser que cet accent sur l'efficacité et la rentabilité est mis de l'avant afin de justifier ses actions par la suite, même les plus controversées.</p>	<p>Sur le plan sémantique, on remarque un vocabulaire orienté vers l'économie:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rentabilité -Sommet -Progression -Réduction de coûts -Détermination -Croissance -Professionnalisme <p>Le tout renvoie à un profil en progression, attribuable à une gestion de façon efficace.</p>
<p>« [...] s'achève le projet de l'Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert [...] ce projet dont le coût de construction s'élève à près de 4,7G\$, soit moins que le budget de construction de 5.0G\$ prévu à l'origine, illustre avec éloquence la grande maîtrise qu'a Hydro-Québec de la gestion des grands projets d'infrastructure ».p.6</p>	<p>Ce passage insiste sur la compétence qu'a la société d'État à estimer les coûts de ses projets. Cela lui permet de gagner en autorité dans le contexte où elle devra défendre la construction d'autres projets.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument d'autorité basé sur la compétence, en ce sens où Hydro-Québec affirme qu'elle maîtrise la gestion de ce type de projet. Cette déclaration laisse ainsi croire que ses compétences en matière de gestion peuvent se transposer à d'autres projets (comme celui de La Romaine par exemple).</p>

<p>« Au chapitre des relations de travail, il convient de souligner en particulier le fait qu'en décembre sept des huit syndicats d'Hydro-Québec, représentant 85,7% du personnel syndiqué, ont signé de nouvelles conventions collectives. La conclusion heureuse de plusieurs mois de négociations assure une stabilité qui permet à la fois de bonnes relations de travail et l'atteinte des objectifs que se fixe Hydro-Québec, au bénéfice de son actionnaire et de ses quelque 4,1 millions de clients ». p.6</p>	<p>Ce passage insiste sur le dialogue mis de l'avant par la société d'État envers ses employés. Il permet également de rappeler que le Québec dans son ensemble bénéficie du bon rendement de la société d'État.</p>	<p>Dans ce passage, Hydro-Québec veut témoigner d'un respect envers une de ses parties prenantes majeures : ses employés.</p>
<p>« [...] répondre à la croissance des besoins de transport d'électricité sur le réseau, [...] associés à la croissance de la production et de la consommation d'électricité au Québec ».p.7</p>	<p>Le président veut réitérer le fondement des activités économiques d'Hydro-Québec en s'appuyant sur une vision évolutionniste de l'avenir. Celle-ci renvoie à une croissance constante de l'utilisation des ressources (« il faudra toujours bâtir des barrages ») et de la consommation d'électricité (augmentation constante de la demande d'électricité).</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage par la présentation, en justifiant les projets de construction de nouvelles infrastructures par les besoins émergents liés aux transports électriques et par l'augmentation constante de la consommation.</p>

<p>« Des investissements soutenus en distribution [...] Hydro-Québec a investi près de 800 M\$ en distribution en 2013, à la grandeur du Québec, dont plus de la moitié pour le maintien ou l'amélioration de la fiabilité et de la qualité du service ».p.7</p>	<p>L'organisation insiste ici sur le fait qu'elle investit ses profits dans l'amélioration de ses services.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de présentation par l'amplification, car il met l'accent sur la restauration des infrastructures par « des investissements soutenus en distribution », comme s'il s'agissait là d'un fait exceptionnel. Or, on peut penser que l'entretien des installations fait partie du processus normal lié au maintien des infrastructures.</p> <p>Sémiotique : Sur le plan sémantique, le terme « Investissement » renvoie à « l'amélioration de la fiabilité et de la qualité du service ».</p>
<p>Tableau sur l'« indice comparatif des prix de l'électricité au 1^{er} avril 2013 – clients résidentiels ».p.7</p>	<p>Ce tableau illustre de façon explicite le faible prix de l'électricité pour les clients résidentiels face à d'autres citoyens résidant aux alentours du Québec. Il tente de démontrer que les Québécois paient moins cher, grâce à la rentabilité de l'organisation et à sa gestion efficace.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage par la présentation, par l'illustration graphique du message. Le tout vise à amener le citoyen à prendre conscience du rapport coût/efficacité de l'organisation comme étant concurrentielle par rapport à celles distribuant l'électricité dans d'autres juridictions.</p>

- DD et RSE.

Force est de constater que la sphère environnementale n'est aucunement mentionnée dans ce « Mot du président » destiné à l'actionnaire principal de la société d'État, et plus généralement à un public d'investisseurs. Ainsi, le discours se concentre sur la dimension économique des activités d'Hydro-Québec, laissant un vide en matière de DD et de RSE. Malgré que le Rapport annuel soit un document distinct du Rapport de développement durable, nous nous serions attendu à ce que les trois sphères du DD soient à tout le moins mentionnées, d'autant plus que la société d'État est assujettie à la *Loi sur le développement*

durable (2006). C'est seulement après une lecture entière du rapport qu'on retrouve une section nommée « Une chaîne de durabilité », à la page 38 du document. Selon David et Lambotte (2011, p. 40), « la communication verte doit être intrinsèquement intégrée dans la vision et le plan stratégique du PDG et de son comité de direction ». Le président doit ainsi être à la fois convaincu de la pertinence d'une démarche de DD et de RSE et impliqué dans sa mise en œuvre, sans quoi les discours en la matière risquent de relever d'une simple rhétorique conçue pour plaire aux parties prenantes à court terme sans se traduire par des résultats concrets.

- Sémantique

Les termes qui retiennent l'attention dans les extraits choisis sont généralement liés aux activités économiques, tels que « rentabilité », « sommet », « progression », « réduction des coûts », « détermination » et « croissance ». Ces choix sémantiques tendent à positionner Hydro-Québec en tant qu'organisation rentable et soucieuse de la réduction des coûts.

- Argumentaire

On peut penser que les arguments de cadrage et d'autorité autour de la bonne gestion en matière de construction de centrale hydroélectrique visent à envoyer un message plus large aux parties prenantes à l'effet que les prochains projets hydroélectriques seront également bien gérés et rentables. Les arguments de cadrage serviraient ainsi, selon la logique de Breton (2006), à faire miroiter des avantages quant aux futurs projets d'Hydro-Québec – en insistant sur la rentabilité de la société d'État et sur les tarifs compétitifs qu'elle est en mesure d'offrir – et en minorant d'autres points qui pourraient s'avérer plus litigieux et éventuellement remettre en question ces futurs projets. Par ailleurs, l'argument d'autorité basé sur la compétence renvoie à l'idée de transposer la gestion des coûts de construction de la centrale Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert aux autres projets de développement d'Hydro-Québec, laissant croire qu'ils seront également bien contrôlés.

- Synthèse

En insistant strictement sur les dimensions économiques associées aux activités d'Hydro-Québec, le « Mot du président » semble faire peu de cas du DD et de la RSE, ce qui

minimise la portée du message en la matière tel que présenté plus loin dans le document (dans la section intitulée « Une chaîne de durabilité »), et ce qui semble en porte-à-faux avec le message porté dans d'autres documents, tel le Rapport de développement durable. Tournons-nous d'ailleurs vers l'analyse de ce rapport.

4.2.2 Analyse du Rapport sur le développement durable, 2013

Le Rapport sur le développement durable vise à faire le bilan des activités d'Hydro-Québec sous l'angle de la *Loi sur le développement durable* (2006). Le « Mot du Président » est présenté sous la forme d'une entrevue « Question – Réponse » et relate sensiblement les mêmes résultats que ceux rapportés dans le Rapport annuel, tout en spécifiant les conséquences générées par les activités de la société d'État sur le plan du DD. Même si la forme des propos avancés dans ce document par le président général, Thierry Vandal, ne correspond pas à un « Mot du Président » en tant que tel, l'objectif est similaire : il présente les grandes lignes du document et les orientations de la société d'État en matière de DD.

Rapport de Développement Durable 2013 - Mot du président, Thierry Vandal ;

Comment voyez-vous la gestion du développement durable à Hydro-Québec ?

T. V. : À mon point de vue, la gestion du développement durable consiste à faire les arbitrages qui assurent un équilibre entre les incidences environnementales, sociales et économiques de nos actions. Toutes nos décisions, grandes ou petites, ont à contribuer au maintien de cet équilibre. Pour ce faire, nous comptons sur des employés compétents et engagés envers le développement durable. C'est grâce à eux qu'Hydro-Québec est en mesure de relever le défi.

Tous nos projets de développement doivent respecter notre engagement à l'égard du développement durable. Ils doivent faire l'objet d'un accueil favorable par les communautés tout en représentant un excellent choix sur les plans environnemental et économique. À titre d'exemple, l'Observatoire des énergies renouvelables, l'Observ'ER, a cité le projet de l'Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert, qui a pris fin en 2013, comme « un modèle du genre en matière d'intégration des contraintes environnementales » dans le cadre de son 12 inventaire mondial de la production électrique de sources renouvelables. L'Observ'ER est une référence mondiale dans le domaine des énergies renouvelables et du développement durable.

Pour Hydro-Québec, quels ont été les faits saillants de 2013 en matière de développement durable ?

T. V. : Année après année, Hydro-Québec, tout en jouant un rôle clé dans l'économie québécoise, permet au Québec

d'afficher le plus faible taux d'émission de gaz à effet de serre par habitant en Amérique du Nord. Notre production est constituée à plus de 99% d'énergie renouvelable. Le secteur de l'électricité ne compte d'ailleurs que pour 0,7% des émissions de GES de la province. Il s'agit d'un élément fondamental de notre mission, et cela constitue un apport majeur au développement durable.

Premier fait saillant, du côté de la production, l'aménagement du complexe de La Romaine s'est poursuivi. Il est le deuxième projet d'infrastructure en importance en cours de réalisation au Canada. Nous allons ainsi augmenter notre portefeuille d'énergies renouvelables tout en favorisant une activité économique régionale importante.

Deuxième fait saillant, du côté du service à la clientèle, le déploiement de l'infrastructure de mesurage avancée a continué. À terme, nous aurons installé 3,75 millions de compteurs de nouvelle génération à l'échelle du territoire. Nous jetons ainsi les bases d'un réseau de distribution d'électricité intelligent ouvrant les portes sur de nombreuses possibilités et dont les avantages sont indéniables. Pour le client : facturation basée sur la consommation réelle et non estimée, détection rapide des pannes et possibilité de gestion personnalisée de la consommation. Pour l'environnement : évitement de plusieurs centaines de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre grâce au retrait de la route d'un grand nombre de véhicules utilisés pour la relève des compteurs. Enfin, des

économies annuelles de 80M\$ sont anticipées, qui profiteront à la clientèle.

Troisième fait saillant, du côté des résultats financiers, Hydro-Québec a inscrit 2,94G\$ au titre du résultat provenant des activités poursuivies, un sommet. Nous sommes très fiers de cette progression de notre rentabilité, qui s'explique à la fois par la croissance de nos revenus d'exportation et la réduction de coûts à tous les niveaux de l'organisation. Ce résultat témoigne de l'expertise, du professionnalisme et de la détermination de tous les employés d'Hydro-Québec.

En 2014, quels seront les grands enjeux pour l'entreprise ?

T. V. : De nombreuses mises en service sont prévues en 2014: plusieurs équipements viendront s'ajouter au réseau de transport, et la centrale de La Romaine-2 commencera à produire de l'électricité. Les températures froides de l'hiver 2013-2014 sont venues nous rappeler la valeur et les qualités exceptionnelles de notre production hydroélectrique, soit une énergie propre et fiable, qui peut être produite suivant les besoins de la clientèle, notamment en période de grands froids.

Nous devons poursuivre nos investissements en transport afin de maintenir la fiabilité de notre réseau. Nous avons mené plus de 1300 projets dans ce domaine aux quatre coins du Québec en 2013. Certains continueront en 2014 et dans les années qui suivent. Mentionnons, à titre d'exemples, la mise en place de la ligne à 735 kV qui raccordera la centrale de La Romaine-2 au poste Arnaud, sur la Côte-Nord, l'ajout d'une section à 735 kV au poste du Bout-de-l'Île, la première installation du genre dans l'île de Montréal, et la construction du poste Duchesnay destiné à répondre à la croissance de la demande dans la partie nord-ouest de la Communauté métropolitaine de Québec. Dans le domaine du transport, le choix d'un tracé

de ligne ne fait pas toujours l'unanimité. C'est pourquoi nous devons poursuivre nos rencontres et nos échanges avec les communautés concernées dans le but de trouver une solution acceptable par toutes les parties.

Nous poursuivrons également les investissements en distribution dans tout le Québec. Au cours des dix dernières années, ce sont 7 G\$ qui y ont été investis, dont 2,88 G\$ pour suivre la croissance de la demande et 1,3 G\$ pour assurer la pérennité des installations. Dans le domaine de la distribution, un projet à grand déploiement, comme celui de l'infrastructure de mesurage avancée, touche toutes les collectivités locales et suscite des interrogations. C'est pourquoi nous allons poursuivre nos rencontres avec les municipalités et la diffusion d'informations afin de renseigner adéquatement la clientèle.

Hydro-Québec vend depuis plusieurs années des énergies renouvelables aux États de la Nouvelle-Angleterre. Elle est prête à contribuer encore plus à l'atteinte de l'objectif de la Nouvelle-Angleterre d'augmenter la part des énergies renouvelables dans son bilan d'énergie. Plusieurs États américains visent aussi à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Deux projets de lignes de transport actuellement à l'étude pourraient favoriser davantage nos exportations vers le Nord-Est américain.

Et ailleurs dans le monde ?

T. V. : Je demeure particulièrement sensible au fait que 1,2 milliard d'êtres humains n'a pas accès à l'électricité. Dans un monde dominé par des technologies de l'information qui dépendent de l'électricité, les régions du globe où cette ressource est rare peuvent difficilement se développer. Je crois que la solution, pour plusieurs pays, réside dans le développement d'énergies renouvelables fondé sur un équilibre entre la production à grande échelle et la production décentralisée.

Description (Sens littéral)	Sens (Interprétation)	Lien avec la théorie
« la gestion du développement durable consiste à faire les arbitrages qui assurent un équilibre entre les incidences environnementales, sociales et économiques de nos actions ».p.4	Le président général tente de reformuler en d'autres mots la définition de ce qu'est la notion du DD.	Le code sémantique utilisé dans ce passage est relié aux termes du DD, soit à l'idée d'atteindre un compromis entre les trois sphères du DD (l'environnement, la société et l'économie) : <ul style="list-style-type: none"> - Équilibre - Incidences environnementales - Maintien - Respecter - Engagement - Énergie renouvelable

<p>« Tous nos projets de développement doivent respecter notre engagement à l'égard du développement durable. Ils doivent faire l'objet d'un accueil favorable par les communautés tout en représentant un excellent choix sur les plans environnemental et économique ».p.4</p>	<p>L'affirmation selon laquelle « Tous nos projets de développement doivent respecter notre engagement à l'égard du développement durable » laisse entendre que tous les projets de la société d'État sont orientés vers le DD. Le fait d'affirmer que les projets « doivent faire l'objet d'un accueil favorable par la communauté » relève d'un idéal à atteindre, laissant vaguement entendre qu'Hydro-Québec atteint effectivement cet idéal.</p>	<p>Sur le plan éthique, cette affirmation fait référence au principe d'obligation « je dois donc, je peux ». Cela renvoie à l'idée que le développement des projets hydroélectriques doit respecter le DD et la RSE si Hydro-Québec veut poursuivre son développement économique.</p>
<p>« À titre d'exemple, l'Observatoire des énergies renouvelables, l'Observ'ER, a cité le projet de l'Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert [...] comme « un modèle du genre en matière d'intégration des contraintes environnementale » [...] l'Observ'ER est une référence mondiale dans le domaine des énergies renouvelables et du développement durable ».p.4</p>	<p>Le président a recours à cette référence afin de mettre en lumière la performance d'Hydro-Québec « en matière d'intégration des contraintes environnementales », laquelle performance est susceptible de se transposer à d'autres projets d'infrastructure. Il est toutefois pertinent d'attirer l'attention sur le terme « contrainte environnementale », lequel laisse entrevoir une vision davantage centrée sur l'économie que sur une vision de conservation de l'environnement.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument d'autorité basé sur la compétence d'Observ'ER, le tout afin de certifier l'expertise de l'organisation en matière de gestion environnementale lors du développement d'infrastructures.</p>

<p>« tout en jouant un rôle clé dans l'économie québécoise, [Hydro-Québec] permet au Québec d'afficher le plus faible taux d'émission de gaz à effet de serre par habitant en Amérique du Nord. Notre production est constituée à plus de 99% d'énergie renouvelable».p.4</p>	<p>Cette affirmation laisse entendre qu'Hydro-Québec est propre à 99%.</p>	<p><u>Ce passage fait appel à un code sémantique</u> relié à la préservation de la biodiversité et du respect des normes du DD.</p> <ul style="list-style-type: none"> - « production [...] constituée à plus de 99% d'énergie renouvelable » - « le plus faible taux d'émission de gaz à effet de serre [...] » <p>Ce passage fait également appel à un argument de cadrage basé sur la présentation « de façon à majorer certains aspects et à en minorer d'autres » (Breton, 2006 : 82). Dans ce cas-ci, le président d'Hydro-Québec présente un des faits saillants de l'entreprise.</p>
<p>« du côté de la production, l'aménagement du complexe de La Romaine s'est poursuivi. Il est le deuxième projet d'infrastructure en importance en cours de réalisation au Canada. Nous allons ainsi augmenter notre portefeuille d'énergie renouvelable tout en favorisant une activité économique régionale importante ».p.4</p>	<p>Hydro-Québec veut ici démontrer que son projet est conforme à deux des trois sphères du DD, soit la sphère économique et la sphère du développement social.</p>	<p>Selon Van de Ven et en lien avec le concept de communication authentique, le fait de vanter un accomplissement expose l'organisation à des attentes de la part des parties prenantes (soit, dans ce cas-ci, l'activité régionale et l'énergie renouvelable). Si l'organisation se montre à la hauteur de ces attentes, cette façon de faire peut contribuer à améliorer l'image de l'organisation.</p>

<p>« Les températures froides de l'hiver 2013-2014 sont venues nous rappeler la valeur et les qualités exceptionnelles de notre production hydroélectrique, soit une énergie propre et fiable ».p.4</p>	<p>Cette assertion relève du stratagème, puisqu'il n'y a aucune pertinence à parler de la température. On pourrait d'ailleurs penser que pour certaines personnes, cette assertion renvoie plutôt à l'association entre le temps froid et l'augmentation du coût de la facture du client. À cet effet, une hausse des tarifs de 3,9% est en approbation à la Régie de l'Énergie pour avrila2015.²⁰</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage par association. Hydro-Québec tente d'associer ses services aux qualificatifs « exceptionnelles » et « énergie propre et fiable ».</p>
<p>« Je [Thierry Vandal] demeure particulièrement sensible au fait que 1,2 milliard d'être humains n'a pas accès à l'électricité. « Dans un monde dominé par des technologies de l'information qui dépendent de l'électricité, les régions du globe où cette ressource est rare peuvent difficilement se développer ».p.4</p>	<p>Cette affirmation relève d'une vision ethnocentrique voulant superposer notre réalité culturelle (TIC et électricité) à celle des autres peuples. Plus spécifiquement, le président tente de transposer notre mode de vie occidental à l'ensemble de la planète, de sorte à générer un capital de sympathie de la part des Québécois.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de communauté basé sur les valeurs communes, et mise sur l'altruisme du PDG. l'altruisme de la part du président général.</p>

- DD et RSE:

Malgré le fait que ce « Mot du président » s'avère résolument orienté vers le DD, il y subsiste certains éléments qui laissent entendre que le développement économique prend le pas sur tout le reste, comme le laisse entendre cette affirmation : « Nous allons ainsi augmenter notre portefeuille d'énergie renouvelable tout en favorisant une activité économique régionale importante ». On y voit une volonté d'associer le développement économique au développement sociétal en y insérant du même souffle une connotation environnementale. Or, rappelons que ce rapport a été publié au même moment où la Commission sur les enjeux énergétiques du Québec recommandait de revoir le développement énergétique au Québec, sachant que « la demande en électricité a plafonné,

²⁰ Maxime Bergeron, « Hydro-Québec veut encore hausser ses tarifs », La Presse, 6 août 2014, LaPresseAffaire3.

voire baissé, tant au Québec que sur les marchés d'exportations » (Lanoue et Mousseau, 2014, p. 21). Dans ce contexte, ce rapport recommandait « sans délai l'opportunité de suspendre les investissements dans le complexe de La Romaine-3 et de La Romaine-4 » (Lanoue et Mousseau, 2014, p. 21). Dans la foulée de cette déclaration, on peut penser que le président d'Hydro-Québec tente d'associer l'énergie renouvelable à la préservation de l'environnement, et du fait même, de justifier le développement de nouveaux projets hydroélectriques. Or, cette déclaration tient mal la route quand on sait que « En 2013, la demande pour l'électricité demeure moins forte qu'en 2007 », résultant en un surplus énergétique, toujours selon la Commission sur les enjeux énergétique du Québec.

D'un autre point de vue, le fait d'affirmer que : « [Hydro-Québec] permet au Québec d'afficher le plus faible taux d'émission de gaz à effet de serre par habitant en Amérique du Nord », et que « notre production est constituée à plus de 99% d'énergie renouvelable » semble relever d'une vision où ne sont pas prises en compte les externalités négatives reliées aux activités de production de la société d'État, comme le requerrait l'analyse de cycle de vie. On peut penser, par exemple, à toute forme de pollution reliée aux activités d'Hydro-Québec pour entretenir, bâtir et maintenir ses infrastructures. Dans le même ordre d'idées, ne semblent pas être prises en compte les émissions de gaz à effet de serre émises par les véhicules d'entretien et les effets des barrages hydroélectriques sur la biodiversité. Au contraire, l'analyse de cycle de vie prend « en compte [...] toutes les relations (environnementales, économiques et sociales) propres à un produit ou à un service et ce, tout au long de son cycle de vie, soit de l'extraction des matières premières jusqu'à son élimination finale, ce que l'on nomme « du berceau au tombeau » »²¹. Omettre de tenir compte de l'analyse de cycle de vie enfreint un des principes de la *Loi sur le développement durable* (2006), soit celui autour de « l'internalisation des coûts » (principe « p »).

²¹ Définition du Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits, procédés et services, le CIRAIQ. Sources : <http://www.ciraig.org/fr/acv.php> (consulté le 10 janvier 2015).

- Code sémantique:

Si on s'attarde au code sémantique attaché à ce « Mot du président », on peut faire ressortir certains groupes de mots qui donnent l'orientation de l'organisation par rapport au DD. Par exemple, les mots « arbitrage », « maintien », « défi » et « devoir » réfèrent à un développement économique contraint par l'environnement. On y retrouve également plusieurs termes liés à la production, ce qui laisse se profiler, en arrière plan, des intérêts économiques omniprésents. Ainsi, à la question : « Pour Hydro-Québec, quels ont été les faits saillants de 2013 en matière de développement durable ? », le président répond en mentionnant le projet de La Romaine en insistant sur son importance économique. En somme, ce rapport use de la rhétorique environnementale pour présenter ses activités économiques, ce qui permet de positionner Hydro-Québec comme étant un vecteur de changement en matière de DD.

- Argumentaire :

En citant la mention décernée par l'Observatoire des énergies renouvelables, Obeserv'ER, Hydro-Québec semble vouloir mettre en valeur son expertise « en gestion des contraintes environnementales ». De plus, les arguments de présentation basés sur des qualificatifs de l'organisation (production d'énergies renouvelables à 99%, par exemple) contribuent à camper le positionnement de la société d'État en tant qu'organisation respectueuse du DD.

- Synthèse

Le « Mot du président » du Rapport de développement durable semble traduire une volonté de positionner la société d'État en tant que vecteur de changement important dans la société québécoise en matière de DD et de RSE, ce qui semble correspondre aux valeurs de son auditoire. Suivant la logique de Van de Ven (2008), ce positionnement est susceptible de créer des attentes de la part des parties prenantes à l'organisation.

4.2.3 Analyse du Plan d'action de DD

Le Plan d'action présente en 10 actions les cibles à atteindre en matière de DD et de RSE sous forme d'indicateurs, conformément à la *Loi sur le développement durable* (2006). Nous nous penchons ici sur le « Mot du président » du plan d'action 2013-2016, ce qui permet de voir le positionnement tel que conçu à moyen terme.

Plan d'action 2013-2016, mot du président, Thierry Vandal ;

Poursuivre dans la bonne voie

Les principes du développement durable sont ancrés dans les pratiques d'affaires d'Hydro-Québec depuis près de 25 ans. Ils influencent l'ensemble de nos activités et reflètent une culture d'entreprise bien enracinée.

Dès 1997, Hydro-Québec a commencé à mettre en place des systèmes de gestion environnementale conformes à la norme internationale ISO 14001. Aujourd'hui, ces systèmes couvrent les activités de la très grande majorité des employés. Depuis 2002, l'entreprise publie chaque année un Rapport sur le développement durable, qui présente la performance à la fois environnementale, sociale et financière de ses activités.

Le Plan d'action de développement durable 2013-2016 s'inscrit dans le prolongement du dernier Plan d'action qui couvrait la période 2009-2013. Hydro-Québec contribue ainsi à la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale

de développement durable, de la Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires et de l'Agenda 21 de la culture du Québec. En publiant cette nouvelle édition, nous réitérons notre engagement à investir des efforts en matière de développement durable à travers dix actions que nous entendons poursuivre ou mettre de l'avant au cours des quatre prochaines années. Ces actions sont conformes aux grandes orientations de l'entreprise.

Le succès de notre premier Plan d'action de développement durable témoigne de l'engagement et de la mobilisation des employés pour contribuer à l'effort collectif visant à assurer le bien-être des générations actuelles et futures. La réalisation de ce deuxième Plan d'action fera également appel à l'engagement et à la mobilisation de tout le personnel.

Description (Sens littéral)	Sens (Interprétation)	Lien avec la théorie
« Poursuivre dans la bonne voie »	Poursuivre renvoie à une progression continue d'une action entreprise, soit ici d'être orienté vers le DD.	Selon Van de Ven et son idée de communication authentique, les parties prenantes auront des attentes élevées si le message vante la performance environnementale de l'organisation. Ainsi, certaines d'entre elles sont susceptibles de réagir si elles jugent qu'Hydro-Québec ne poursuit pas « dans la bonne voie ».

<p>« Les principes du développement durable sont ancrés dans les pratiques d'affaire d'Hydro-Québec depuis près de 25 ans ».p.2</p>	<p>Par cette assertion, le président tente de positionner les actions proposées dans ce Plan d'action dans un continuum qui s'échelonne sur le long terme. Le tout met en lumière la maturité et l'expertise de cette société d'État en matière de développement durable.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument d'autorité basé sur l'expérience d'Hydro-Québec, qui affirme avoir adhéré aux principes du développement durable dès 1989 et avoir développé une politique sur l'environnement à cette époque, alors que le premier « Rapport de performance environnementale »²² était publié en 1995.</p> <p>Sur le plan sémantique, le terme « ancrés » renvoie à une notion de stabilité et de constance de la part d'Hydro-Québec. Ce terme est volontairement choisi afin de créer un effet amplificateur en lien avec l'argument d'autorité.</p>
<p>« Dès 1997, Hydro-Québec a commencé à mettre en place des systèmes de gestion environnementale conforme à la norme internationale ISO 14001 ».p.2</p>	<p>Cette affirmation renvoie la rigueur d'Hydro-Québec en matière de gestion environnementale et à la notoriété qu'elle s'est méritée au fil des années sur ce plan.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument d'autorité basé sur la compétence : les lecteurs étant au fait de la norme ISO 14001 associeront cet argument à de la rigueur en matière de gestion de la part d'Hydro-Québec.</p> <p>Ce passage fait également appel à un argument d'autorité basé sur l'expérience : « Dès 1997, Hydro-Québec a commencé à mettre en place des systèmes de gestion environnementale ». Toutefois, Hydro-Québec rend cette assertion difficilement mesurable en terme d'expérience, considérant qu'elle n'affirme pas s'y être conformée en 1997.</p>

²² D'après les affirmations sur le site Internet d'Hydro-Québec. Source : <http://www.hydroquebec.com/developpement-durable/notre-approche/definition-gouvernance.html> (consulté le 12 janvier 2015)

<p>« En publiant cette nouvelle édition, nous réitérons notre engagement à investir des efforts en matière de développement durable à travers dix actions que nous entendons poursuivre ou mettre de l'avant au cours des quatre prochaines années. Ces actions sont conformes aux grandes orientations de l'entreprise ».p.2</p>	<p>Ce passage réaffirme l'engagement et la détermination de la société d'État envers le DD, et l'ancrage de cet aspect dans la vision de l'organisation.</p>	<p>Ce passage fait appel à un code sémantique lié au DD et à la RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Engagement -Effort en matière de DD -Investir <p>Il fait également appel à un argument de cadrage-association, en avançant d'emblée que le plan d'action précédent fut un succès, et en expliquant et en associant cette réussite à l'application de cette norme (ISO 14 001) ainsi qu'à l'expérience cumulée avec les années de pratique en matière de DD.</p>
<p>« Le succès de notre premier Plan d'action de développement durable témoigne de l'engagement et de la mobilisation des employés pour contribuer à l'effort collectif visant à assurer le bien-être des générations futures ».p.2</p>	<p>Cette affirmation insiste sur la longévité et l'efficacité de l'engagement et de la mobilisation de l'organisation en matière de DD.</p>	<p>Ce passage fait appel à un code sémantique lié au DD et à la RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Engagement -Mobilisation -Génération futures -Effort collectif <p>Selon Van de Ven et son idée de communication authentique, le fait de vanter les réalisations et accomplissements en matière de DD est susceptible de faire en sorte que les parties prenantes aient des attentes élevées en la matière.</p>
<p>« La réalisation de ce deuxième Plan d'action fera également appel à l'engagement et à la mobilisation de tout le personnel ».p.2</p>	<p>Cette affirmation réitère l'engagement et la détermination du personnel. Elle généralise le comportement de tous les individus au sein de l'organisation.</p>	<p>Ce passage use d'un code sémantique axé sur le DD :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Engagement -Mobilisation <p>Il fait également appel à un argument de communauté basé des valeurs communes, soit l'engagement ou la mobilisation.</p>

- DD et RSE

Ce « Mot du président », élogieux à plusieurs égards en ce qui concerne les actions du passé, est susceptible de créer des attentes élevées parmi les parties prenantes de l'organisation. Celle-ci semble ainsi adopter un « profil haut », selon l'optique de Van de

Ven (2008). La « stabilité », « l'ancrage » et « l'effort collectif » ainsi évoqués laissent peu de marge de manœuvre quant au degré d'excellence dont devra faire preuve l'organisation au cours des prochaines années. C'est une approche qui semble assez risquée dans un contexte où la société d'État est largement critiquée par plusieurs parties prenantes, que ce soit dans le dossier des compteurs numériques, du projet de La Romaine ou des hausses de tarifs.

- Sémantique

Le « Mot du président » fait appel à un code sémantique lié au DD et à la RSE, comme en témoigne l'usage des mots « engagement », « mobilisation », « générations futures », « effort collectif », « effort en matière de DD ». Le tout vise à faire en sorte que l'auditoire ait l'impression de partager avec Hydro-Québec une vision commune et collective liée à l'importance de l'environnement. Le président amplifie d'ailleurs la portée de son texte en ayant recours au mot « ancrés », lequel permet d'insister sur la stabilité et la longévité de son action en matière de DD et de RSE.

- Argumentaire

Dans ce plan d'action, le président général positionne Hydro-Québec en matière de DD et de RSE en soulignant que la démarche de DD est ancrée dans l'organisation « depuis près de 25 ans ». Il affirme ainsi qu'Hydro-Québec maîtrise ce domaine. Il mise sur les acquis de la société d'État et sur la continuité, présentées comme garantes de réussite, constat d'ailleurs posé en ce qui concerne le plan d'action de 2009. Or, cette idée d'engagement à long terme et de continuité est discutable en regard du fait que les actions qui auraient été mises de l'avant avant 2006, date où a été adoptée la *Loi sur le développement durable*, ne sont pas systématiquement retraçables. Dans ce contexte, difficile pour les parties prenantes de vérifier la véracité de présomption d'engagement à long terme. Dans cette optique, l'argumentaire d'autorité autour de l'idée que « Les principes du développement durable sont ancrés dans les pratiques d'affaire d'Hydro-Québec depuis près de 25 ans » relève d'une rhétorique quelque peu nébuleuse, et somme toute peu convaincante.

Depuis l'adoption de la *Loi sur le développement durable*, deux rapports ont été produits et c'est ainsi que le président positionne le « Plan d'action de développement durable 2013-

2016 [...] dans le prolongement du dernier Plan d'action ». Cette insistance sur l'idée de stabilité et d'expertise en ce qui concerne le développement de projets hydroélectriques respectueux de l'environnement et du développement sociétal apparaît ici plus crédible, puisque plus concrète. Plus spécifiquement, le président base son argumentaire sur l'autorité de la société d'État en faisant appel à la norme ISO 14001 et à sa compétence en matière de DD.

- Synthèse

Ce « Mot du président » offre un argumentaire orienté vers la stabilité en terme de DD et de RSE, lequel s'avère discutable à quelques égards. Qui plus est, ce « Mot du président » ne fait qu'une page dans le plan d'action et plusieurs assertions demanderaient des informations plus détaillées. Il en va ainsi de la déclaration selon laquelle « Dès 1997, Hydro-Québec a commencé à mettre en place des systèmes de gestion environnementale conforme à la norme internationale ISO 14001 », qui nous apparaît quelque peu manipulateur puisqu'Hydro-Québec ne s'est pas conformée à la norme ISO 14 001 à partir de 1997, mais a plutôt bel et bien « commencé à mettre en place » celle-ci. Ceci laisse planer une certaine confusion quant à la date exacte à laquelle l'organisation s'est effectivement conformée à cette norme. D'après un rapport du *eValorix* produit par Luc Bres et Guy Lefebvre (2014), « la première certification, par territoires, est obtenue en décembre 1999, tandis que la dernière certification, obtenue par toute une division, arrive en 2002 ».

En somme, les trois « Mots du président » ne semblent pas totalement cohérents entre eux, ce qui mine, dans l'ensemble, la cohérence « Intra-Discours » de l'organisation. D'une part, le « Mot du président » du Rapport de développement durable relève d'un exercice rhétorique usant d'un code sémantique fort dont les thèmes font appel au vocabulaire lié à la RSE et le DD. Le tout vise à augmenter le capital de confiance en faisant appel à des arguments d'autorité et à des principes d'éthique constituant, selon Van de Ven (2008), un « profil haut » et générant donc des attentes élevées chez les parties prenantes. Le « Mot du président » du Plan d'action s'avère également relever d'un exercice rhétorique insistant sur l'engagement de l'organisation en matière de DD, insistant cette fois sur la stabilité de cet engagement dans le temps. D'autre part, le « Mot du président » du rapport annuel omet

quant à lui d'offrir un portrait cohérent intégrant la vision qu'a l'organisation du DD, malgré qu'il contienne une section non négligeable portant sur l'environnement. Nous reviendrons à ces constats plus loin.

4.3 Cohérence « Discours-Actions »

4.3.1 Mise en contexte

Rappelons que notre deuxième question de recherche est la suivante : « Globalement, en quoi les pratiques de gestion de la société d'État sont-elles cohérentes avec son positionnement communicationnel en matière de RSE et de DD, particulièrement en matière de relations avec les parties prenantes ? »

Tel qu'expliqué au chapitre précédent, nous avons choisi de nous pencher sur ce questionnement à partir du cas du complexe hydroélectrique de La Romaine, projet proposé par Hydro-Québec et contesté par certaines parties prenantes, réticentes au développement de ce projet. Nous nous pencherons donc sur le type de relations qu'Hydro-Québec entretient avec ses parties prenantes dans un conflit comme celui-ci, afin de voir si les pratiques en la matière sont cohérentes avec son positionnement en matière de DD et de RSE.

Nous débuterons d'abord par une brève description du projet de La Romaine et de la position de ses principaux détracteurs, sur la base d'une revue de presse (non exhaustive) réalisée dans les quotidiens québécois et par l'entremise de *Google* (les documents sélectionnés pour constituer cette revue de presse sont présentés à l'annexe H). Les acteurs étudiés regroupent à la fois les groupes de la société civile, les citoyens et les journalistes.

4.3.2 Le projet du complexe hydroélectrique de La Romaine (réaction de certaines parties prenantes)

Le projet du complexe hydroélectrique de La Romaine est un projet hydroélectrique de quatre centrales construites sur la grande rivière nommée La Romaine. La construction a débuté en 2009 et devrait se terminer en 2020. L'essence même du projet est « d'augmenter le portefeuille d'énergie renouvelable » et d'exporter l'électricité au marché extérieur du Québec.²³ Déjà, lors des consultations préliminaires au projet, plusieurs écologistes, environnementalistes et autres parties prenantes ont demandé à ce que la commission du Bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE) revoie sa décision d'autoriser le projet de La Romaine²⁴. Durant les consultations publiques, ces groupes remettaient en doute la pertinence de ce projet sur la base de considérations environnementales, et plus précisément sur le réel besoin d'harnacher une rivière alors que la société d'État est en situation de surplus énergétique²⁵. Parmi ces opposants, l'ingénieur Réal Reid, ancien responsable de la division éolienne d'Hydro-Québec, calcule que cette dernière pourrait obtenir la même puissance (1550 MW) et la même énergie que celle qui sera produite par le complexe hydroélectrique de La Romaine en construisant un parc éolien coûtant à la fois moins cher et générant davantage d'emplois permanents. Ce spécialiste note également qu'il pourrait y avoir une économie en terme de coûts générés par les projets en kilowatt-heure (kWh). Il estime les coûts de production de l'éolien à 8,7 cents contre 9,2 cents pour le projet de La Romaine.²⁶ Dans une optique similaire, Daniel Clapin-Pépin, professeur de gestion, éthique et comptabilité environnementale de l'UQAM, affirme que « les tendances globales de l'évolution des prix des énergies concurrentes à l'hydroélectricité sont à la baisse [...] dont le coût unitaire de production décroît lentement, mais continûment partout dans le monde »²⁷, remettant ainsi en cause la pertinence du projet du complexe hydroélectrique de La Romaine dans une perspective à long terme. Parmi les réserves apportées en regard de ce

²³ Hydro-Québec, « Projet de La Romaine ». [En ligne] <http://www.hydroquebec.com/romaine/projet/index.html> (consulté le 8 août 2014)

²⁴ Francoeur, Louis-Gilles, « La bataille de La Romaine s'engage », *Le Devoir*, 17 septembre 2008, p. B-5

²⁵ Alexandre Shields, « Pourquoi a-t-on lancé le projet de La Romaine ? », *Le Devoir*, 26 février 2014, A-9

²⁶ Francoeur, Louis-Gilles, « L'éolien servirait mieux les intérêts des Québécois, selon un expert ingénieur à la retraite d'Hydro-Québec. Réal Reid expose un scénario moins coûteux et créateur de plus d'emplois », *Le Devoir*, 4 février 2009, A-6

²⁷ Clapin-Pépin, Daniel, « Un coût irrécupérable à virer aux pertes et profits », *Le Devoir*, 26 juillet 2014,

projet, 21 mémoires ont été déposés, incluant la requête en injonction de la part du conseil Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam (ITUM) et revendiquant l'arrêt de la construction du complexe hydroélectrique considérant qu'il y aura plus de 500 kilomètres de ligne à haute tension sur leurs terres ancestrales²⁸ et que le projet se fait, en ce moment, sans leur consentement²⁹. Qui plus est, le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador affirme que le projet constitue un empiètement de la part d'Hydro-Québec sur son territoire³⁰. Il est aussi important de noter qu'au moment où le BAPE autorise Hydro-Québec à raccorder le complexe de La Romaine à son réseau, il se montre inquiet de l'impact du projet sur l'habitat du caribou et sur la création d'un vaste réseau d'aires protégées. Plus spécifiquement, le BAPE insiste sur les impacts possibles sur la faune aviaire et sur la faune aquatique, et rappelle la nécessité de délimiter des aires protégées afin de conserver certaines rivières sauvages et l'érosion côtière. Il soutient que les activités de développement d'Hydro-Québec nécessitent une vigilance accrue et requièrent une expertise additionnelle. Du côté des environnementalistes, un mouvement de fond se soulève dès l'annonce du projet. Ils s'opposent unilatéralement à ce projet en évoquant qu'il n'y a aucun motif à harnacher la rivière La Romaine et que d'autres alternatives devraient être envisagées. La Fondation rivière demande d'ailleurs une commission d'enquête sur les motifs qui ont poussé Hydro-Québec à entreprendre ce projet³¹.

Le documentaire réalisé par Nicolas Boisclair et Alexandre de Gheldere, en collaboration avec Roy Dupuis, et intitulé « *Chercher le courant* », auquel nous avons fait référence à maintes reprises plus haut, est tourné avant même le début des travaux de La Romaine, ce qui permet de présenter des prises de vue de la rivière avant son harnachement. En janvier 2011, le documentaire prend l'affiche dans certains cinémas, sensibilisant ainsi un large pan de la

²⁸ La presse canadienne, « Le BAPE dit oui au raccordement du complexe La Romaine au réseau d'Hydro-Québec », La Presse canadienne, 26 octobre 2010.

²⁹ La presse canadienne, « Hydro-Québec : les Innus veulent interrompre le projet de La Romaine », LesAffaires.com, 7 mai 2010.

³⁰ La presse canadienne, « Terre-Neuve conteste le droit d'Hydro-Québec de lancer le projet de La Romaine », La Presse canadienne, 11 février 2009.

³¹ Bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE), « Projet d'aménagement d'un complexe hydroélectrique sur la rivière Romaine – Rapport d'enquête et publique ». [En ligne] <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/rapports/publications/bape256.pdf>, 2009, Rapport 256, p.269. (consulté le 13 septembre 2014).

population québécoise.³² Le 1er février 2011, Hydro-Québec publie un communiqué de presse rectifiant les allégations portées à son égard, incluant des corrections de calculs présentés au BAPE concernant la rentabilité du projet dont il était question dans ce documentaire. En réaction à ce documentaire, une chaîne vidéo sur la plateforme « YouTube » ainsi qu'un site Internet « hydrosourcedavenir.com » sont créés par Hydro-Québec, qui diffuse une vidéo intitulée « Mythes et réalités ». Aux fins de notre analyse de la cohérence « Discours-Actions », nous nous pencherons sur ce communiqué de presse, sur cette vidéo et sur ce site internet en vue d'analyser la relation instaurée entre Hydro-Québec et ses parties prenantes lors de cet épisode.

Les journalistes ont tôt fait de commenter cette divergence de point de vue entre Hydro-Québec et ses parties prenantes. À titre d'exemple, le communiqué produit par le directeur des communications chez Hydro-Québec le 1^{er} février n'a su convaincre Louis-Gilles Francoeur, alors journaliste (et maintenant membre et vice-président du BAPE) qui soutient, dans son article du 12 février 2011, que le projet de La Romaine n'est pas autant pertinent qu'Hydro-Québec l'affirme.³³ La suite des choses semble lui donner raison : récemment, soit à l'hiver 2014, le rapport de la Commission sur les enjeux énergétiques du Québec (CEEQ) recommande « que soit étudiée sans délai l'opportunité de suspendre les investissements dans le complexe de La Romaine-3 et de La Romaine-4 »³⁴. Le rapport conclut que « ces prix [vente de l'énergie en cents/kWh] ne justifient plus la construction de nouvelles centrales à des fins d'exportation. En fait, si ces facteurs avaient été prévus avant 2008, il est permis de croire que le complexe de La Romaine n'aurait jamais été mis en chantier »³⁵. Le président-directeur général de l'Association de l'industrie électrique du Québec (AIEQ), Daniel Laplante, reconnaît quant à lui que le changement du contexte énergétique s'avère en effet non favorable à l'hydroélectricité, soutenant toutefois que le projet de La Romaine est un projet qu'il faut voir à long terme, dans un contexte où les énergies fossiles perdront en rentabilité.

³² Côté, Charles, « Documentaire / Chercher le courant. Le procès d'un mégaprojet », La Presse, 28 janvier 2011, p. Arts Spectable 5.

³³ Louis-Gilles, Francoeur, « Harnachement de la rivière de La Romaine – Chercher le courant met à mal Hydro-Québec », Le Devoir, 12 février 2011, p. A4

³⁴ Shields, Alexandre, « Hydroélectricité – Pourquoi a-t-on lancé le projet de La Romaine ? », Le Devoir, 26 février 2014, p. A1

³⁵ *ibid.*

Le projet de La Romaine a généré des réactions très négatives parmi certaines des parties prenantes d'Hydro-Québec, qui a ainsi dû poser des actions pour répondre aux critiques, dans le cadre d'une stratégie communicationnelle. Il est d'ailleurs important de mentionner qu'au moment de la rédaction de ce mémoire, soit en janvier 2015, le documentaire « Chercher le courant » est encore disponible en ligne sur la plateforme web « Tou.tv », laissant croire qu'il s'agit encore d'un sujet saillant cinq années après le début de la controverse. Sous l'éclairage de cette mise en contexte, nous nous pencherons, dans les lignes qui suivent, sur la cohérence « Discours-Actions » en lien avec les gestes communicationnels posés par Hydro-Québec en vue de répondre aux critiques de certaines de ses parties prenantes. Les documents sur lesquels nous avons choisi de nous pencher sont donc directement liés à ces actions communicationnelles.

4.4 Analyse des gestes communicationnels d'Hydro-Québec mis de l'avant en réponse aux critiques de certaines des parties prenantes à l'endroit du projet de La Romaine

Vidéo choisie dans la sélection de la chaîne Hydro-Québec

La raison qui nous amène à sélectionner cette vidéo en vue de notre analyse est principalement sa saillance, la vidéo ayant raisonné sur les autres plateformes médiatiques telles que les journaux ou les autres tribunes laissant place à l'opinion publique. Il faut d'ailleurs mentionner que cette vidéo constitue une réponse directe d'Hydro-Québec au documentaire « Chercher le courant ». L'intégralité du contenu de la vidéo, tel que nous l'avons retranscrit, se trouve en annexe C.

4.4.1 Vidéo « Mythes et réalités sur l'hydroélectricité d'Hydro-Québec » (13 : 56 min)

Description (Sens littéral)	Sens (Interprétation)	Liens avec la théorie
(image) – [...] de vaste paysages bucoliques démontrant une nature saine et sauvage	L'idée est de faire le lien entre les services d'Hydro-Québec et la nature et les espaces sauvage.	Ces images font appel à un code sémantique lié à l'environnement : grande étendue d'eau et nature vierge.
« Mythe : L'hydroélectricité, une importante source de gaz à effet de serre [...] Réalité : l'hydroélectricité produit moins de GES que le solaire photovoltaïque ».	Cette affirmation vise à défendre l'hydroélectricité en tant que source d'énergie renouvelable, plus avantageuse sur ce plan que l'énergie solaire.	Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la présentation, en majorant les avantages de l'hydroélectricité et en minorant les bienfaits du solaire photovoltaïque.
« Mythe : Le développement hydroélectrique détruit l'environnement. [...] Réalité : Les réservoirs sont des écosystèmes très riches et diversifiés ».	De la destruction, on passe à l'affirmation que du développement hydroélectrique résulte des réservoirs « riches et diversifiés ». Cette affirmation passe sous silence le fait que le remplissage des réservoirs contribue à la fracturation de la biodiversité. À ce sujet, le BAPE se dit inquiet des impacts du remplissage des réservoirs sur l'habitat du caribou. ³⁶	Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la présentation, en minorant les effets négatifs de la construction de réservoir et en majorant la biodiversité des réservoirs, sans spécifier que l'écosystème très riche et diversifié a été produit à partir de fracturation d'écosystèmes existant au préalable.
« Mythe : La Romaine est la dernière grande rivière sauvage du Québec [...] Réalité : Il reste un nombre important de grandes rivières sauvages au Québec ».	Hydro-Québec souhaite par cette affirmation minimiser l'impact de son projet sur le paysage naturel du Québec.	Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la présentation, en minorant le fait que les grandes rivières sauvages au Québec sont une ressource limitée, et ce même si on en trouve encore un nombre important.

³⁶ La presse canadienne, « Le BAPE dit oui au raccordement du complexe La Romaine au réseau d'Hydro-Québec », La Presse canadienne, 26 octobre 2010.

<p>« Mythe : Plus d'efficacité énergétique = Moins de nouvelles centrales [...] Réalité : Il ne faut pas opposer efficacité énergétique et énergies renouvelables ».</p>	<p>Cette affirmation fait appel à une rhétorique qui contourne la grande question du documentaire « Chercher le courant », à savoir si nous avons réellement besoin d'une nouvelle centrale électrique pour satisfaire les besoins des Québécois. Le projet de La Romaine voit en effet le jour dans un contexte où Hydro-Québec enregistre un surplus énergétique. Le projet est ainsi principalement conçu à des fins d'exportation.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la dissociation. Hydro-Québec veut dissocier la question de l'efficacité énergétique et la construction de La Romaine. Elle tente de déconstruire l'argument de cadrage présenté dans « Chercher le courant », qui avait associé « efficacité énergétique et retrait du projet de La Romaine ».</p>
--	--	--

<p>« Mythe : D'autres énergies renouvelables pourraient facilement remplacer l'hydroélectricité [...] Réalité : les autres énergies renouvelables coûtent plus cher qu'un projet hydroélectrique ».</p>	<p>Cet argument tente de persuader les parties prenantes de la pertinence économique du projet de La Romaine. Toutefois, Réal Reid, ancien ingénieur de chez Hydro-Québec et Daniel Clapin-Pépin, professeur de gestion, éthique et comptabilité environnementale affirment le contraire : les projets hydroélectriques sont de moins en moins rentables étant donné la descente des prix des énergies alternatives. D'autre part, dans la vidéo, Éric Chaîné (chef en approvisionnement énergétique chez Hydro-Québec) met l'accent sur le caractère intermittent des autres types d'énergies, présentant l'hydroélectricité comme la seule solution fiable (les réservoirs de rétention d'eau font en sorte que l'hydroélectricité est produite de façon continue ; pour l'éolien ou le solaire, la pile règle le problème de l'intermittence).³⁷</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la présentation. Hydro-Québec défend ses intérêts en présentant une réalité qui défavorise toutes autres alternatives et met en relief les faits positifs liés à l'hydroélectricité.</p>
<p>« Mythe : Le projet de La Romaine ne sera pas rentable [...] Réalité : Le projet de La Romaine sera rentable »</p>	<p>Au-delà de la nécessité intrinsèque du projet de La Romaine, André Besner, chimiste et chef en développement durable chez Hydro-Québec, affirme que le projet est rentable. Cela soulève un conflit d'intérêt étant donné que André Besner est lui-même impliqué dans le projet de La Romaine.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument d'autorité basé sur la compétence. André Besner affirme que La Romaine sera rentable sur la base de sa connaissance du projet, puisqu'il œuvre au sein même de l'organisation et que la vidéo est une production d'Hydro-Québec.</p>

³⁷ Francoeur, Louis-Gilles, «L'éolien servirait mieux les intérêts des Québécois, selon un expert ingénieur à la retraite d'Hydro-Québec. Réal Reid expose un scénario moins coûteux et créateur de plus d'emplois », Le Devoir, 4 février 2009, A-6

<p>« Mythe : Il serait plus simple et rentable d'aménager un parc éolien près d'un réservoir nordique [...] Réalité : Éoliennes dans le nord du Québec = Nouvelles lignes de transport et hausse des coûts ».</p>	<p>Cette affirmation passe sous silence que le projet de La Romaine nécessitera également de nouvelles lignes de transport. On peut y opposer le calcul de l'ancien ingénieur Réal Reid, qui favorise l'éolien en tenant compte de tous les facteurs nécessaires à la réalisation des deux projets (hydroélectrique versus éolien). Selon ses calculs, l'éolien se chiffre à 8,7cents/kWh, contre 9,2 cents/kWh pour l'hydroélectricité³⁸</p>	<p>Ce passage fait appel, à un argument de cadrage basé sur la présentation. Hydro-Québec met en exergue des aspects négatifs associés au développement du secteur éolien afin de minorer les avantages de cette technologie émergente. D'un autre côté, elle présente de nouveaux calculs à la baisse de façon à majorer la pertinence de l'hydroélectricité, et du même souffle, à augmenter les coûts de production de l'éolien. Présenté ainsi, le projet de La Romaine devient rentable.</p>
<p>« Mythe : Les réseaux de chauffage urbains à la biomasse constituent une solution avantageuse [...] Réalité : Installer des réseaux de chauffage urbain à la biomasse coûte cher » ;</p>	<p>Dans le contexte où cette déclaration est formulée dans une vidéo voulant promouvoir le projet hydroélectrique de La Romaine, il est évident que la biomasse n'est en aucun cas une alternative pour remplacer les 1550 MW des quatre centrales.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur l'exploitation. Hydro-Québec fait valoir plusieurs arguments qui laissent entendre à l'auditoire qu'aucune autre source d'énergie ne peut remplacer l'hydroélectricité. Cet argument autour de l'énergie à la biomasse fait ainsi partie d'une série d'arguments qui forment, ensemble, l'argument d'exploitation.</p>

³⁸ Francoeur, Louis-Gilles, « L'éolien servirait mieux les intérêts des Québécois, selon un expert Ingénieur à la retraite d'Hydro-Québec. Réal Reid expose un scénario moins coûteux et créateur de plus d'emplois », Le Devoir, 4 février 2009, p.A6

<p>« D'ici 2015, 10% de la puissance installée au Québec sera de l'énergie éolienne. Cependant, il faut compter sur une forme d'énergie fiable pour pouvoir compenser la variabilité du vent »</p>	<p>Hydro-Québec souhaite ici réaffirmer que l'hydroélectricité est la seule source d'énergie fiable.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la présentation. Hydro-Québec met ainsi l'accent sur la variabilité du vent en tant que limite importante associée à l'énergie éolienne.</p> <p>Sur le plan sémantique, l'hydroélectricité est associée à une source d'énergie « fiable » qui compense l'éolien dû à son instabilité, en raison de la « variabilité » du vent.</p>
<p>« Hydro-Québec s'intéresse à toute les formes d'énergies renouvelables »</p>	<p>Hydro-Québec souhaite ici faire valoir son ouverture à l'endroit des énergies émergentes, malgré le fait qu'elle ait mentionné précédemment que ces énergies étaient souvent instables ou coûteuses.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de communauté basé sur l'opinion commune, selon laquelle les énergies renouvelables méritent d'être explorées.</p>
<p>« À Hydro-Québec, plusieurs sources d'énergies renouvelables sont développées en complémentarité avec l'hydroélectricité tout en s'assurant que les consommateurs québécois bénéficient des meilleurs tarifs d'électricité en Amérique du nord »</p>	<p>Hydro-Québec souhaite ici insister sur le fait que l'hydroélectricité est la source énergétique la plus rentable, au-delà de l'éolien, de la biomasse et de la géothermie. Le meilleur moyen de produire de l'électricité au moindre coût pour les consommateurs, c'est l'hydroélectricité.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur l'expolition, qui consiste à insister encore et encore sur le même point, à l'effet que l'hydroélectricité est plus rentable, fiable et propre que l'ensemble des autres filières énergétiques, ce qui permet aux Québécois de bénéficier du meilleur tarif en Amérique du nord.</p>
<p>« Mythe : l'hydroélectricité est une énergie dépassée [...] Réalité : l'hydroélectricité est une source d'avenir [sur laquelle peuvent] se greffer d'autres sources d'énergies renouvelables »</p>	<p>Hydro-Québec souhaite ici réitérer son engagement envers l'hydroélectricité, et montre bien que les autres sources d'énergie ne sont que secondaires (et qu'elles sont destinées à demeurer secondaires à l'avenir).</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur l'expolition, qui surenchère sur l'idée que l'hydroélectricité est supérieure à toutes autres formes d'énergie.</p>

- DD et RSE

Les arguments avancés par Hydro-Québec en réponses aux alternatives énergétiques proposées dans le documentaire « Chercher le courant » semblent relever d'une communication asymétrique, telle que décrite par Morsing & Schultz (2006). La stratégie communicationnelle fait appel, dans son ensemble, à une rhétorique de persuasion ciblant les parties prenantes qui seraient contre le complexe de La Romaine, et ce dans le but de faire accepter ce projet. La communication bidirectionnelle asymétrique telle que décrite par Morsing & Shchultz (2011) vise à ouvrir un dialogue avec les parties prenantes sans pour autant que l'organisation soit ouverte à changer sa propre perspective. Dans cette optique, le but du dialogue est plutôt d'avoir recours à des codes sémantiques « parlants » aux yeux des parties prenantes pour faire en sorte qu'elles acceptent mieux le projet. Hydro-Québec annonce clairement dans son communiqué de presse du 1^{er} février 2011 qu'elle a pris acte de cette mouvance née du documentaire « Chercher le courant » pour ensuite analyser les arguments avancés dans celui-ci de sorte à mieux convaincre du bien-fondé de son projet. À titre d'exemple, devant l'argument avancé par un ancien ingénieur d'Hydro-Québec selon lequel un parc éolien pourrait produire de l'énergie au coût de 8,7cents/kWh, la société d'État revoit à la baisse le coûts de production de l'énergie issue du projet de La Romaine : alors que ce coût était de 9,2cents/kWh dans le rapport du BAPE, il est désormais de 6,4cents/kWh dans la réponse au documentaire.

En ce qui concerne la communication responsable, Hydro-Québec a certes accepté, lors des audiences publiques, de discuter des alternatives énergétiques, répondant ainsi à la mouvance environnementale et aux questionnements des Québécois à propos du projet de La Romaine et de l'avenir de l'hydroélectricité. Toutefois, les réponses concrètes apportées à ces arguments sont discutables. Ainsi, en réaction au documentaire « Chercher le courant », la société d'État semble avoir omis d'inclure dans son calcul comptable les impacts que crée l'harnachement d'une rivière, tels que la fracture dans l'écosystème par la création des réservoirs, ce qui est susceptible de menacer les populations de caribous, comme le BAPE s'en est d'ailleurs inquiété. Justifier la pertinence du projet de La Romaine demanderait en effet une vérification de l'ensemble de ses répercussions en matière environnementale ; dans ce cas-ci, les impacts de la création des réservoirs sur les habitats naturels existants et la

biodiversité de la rivière. Le tout devrait à tout le moins générer une réflexion poussée de la part de la société d'État, suivie d'une réponse claire à ce sujet, lors d'une audience publique, par exemple. C'est ce que commanderait le dialogue avec les parties prenantes tel que conçu par Morsing et Schultz.

En somme, en prenant en considération la stratégie communicationnelle mise de l'avant par Hydro-Québec dans la foulée du mécontentement de ses parties prenantes et en tenant compte des messages véhiculés dans sa vidéo « Mythes et Réalités », la réaction de la société d'État s'orienterait davantage, selon Morsing & Schultz, vers une communication unilatérale visant à donner une information stratégique. Comme le soulignent les auteurs, ce type de communication n'offre qu'une information provenant du « noyau » de l'organisation ; le sens est « imposé » par l'organisation et n'a donc pas le poids d'un argument d'autorité basé sur la compétence d'intervenants professionnels et indépendants. Au final, la vidéo « Mythes et réalités » donne l'impression qu'Hydro-Québec n'est pas réellement à l'écoute de ses parties prenantes (Morsing & Schultz, 2006, p. 326), mais plutôt dans une posture défensive. Qui plus est, plusieurs des assertions présentées par Hydro-Québec dans sa vidéo ne sont pas fondées, alors que d'autres sont discutables. D'ailleurs, dans un communiqué envoyé à Hydro-Québec, l'équipe de « Chercher le courant » demande à cette dernière de rectifier certains éléments contenus dans sa vidéo, lesquels relèveraient de la désinformation.

- Sémantique

La rhétorique mise de l'avant par Hydro-Québec laisse entendre que l'hydroélectricité est la seule source d'énergie fiable, notamment avec l'emploi des mots « intermittence » et « variabilité du vent ». Dans cette perspective, l'hydroélectricité est présentée comme la principale source d'avenir, les autres sources n'étant vouées qu'à compléter cette dernière, étant présentées comme non seulement « intermittentes », mais également « coûteuses ». En d'autres mots, la sémantique de cette vidéo vise à renforcer la pertinence du projet hydroélectrique de La Romaine sans donner raison au documentaire réalisé par Nicolas Boisclairs et Alexis de Gheldere sur les alternatives que la recherche technologique offre dans le domaine de l'énergie. Le discours présenté dans cette vidéo ne

témoigne pas d'ouverture sur l'avenir des autres énergies, restant muet, par exemple, sur la réduction éventuelle des coûts reliés à l'éolienne ou au solaire.

Sur le plan de l'image, il importe de noter que la vidéo est construite sous forme d'« entrevues », où chaque spécialiste apporte son expertise sur un sujet donné. Ces entrevues se déroulent toujours à l'extérieur et présentent, en arrière-plan, une vue sur la nature, soit en bordure d'une rive ou dans un environnement boisé, à l'exception de celle de Thierry Vandal, président général d'Hydro-Québec, qui se déroule dans un local sans vocation précise. L'usage de tels arrière-plans vise à créer un rapport entre l'organisation et la nature.

- Argumentaire

Un argumentaire faisant appel à l'*expolition* signifie qu'Hydro-Québec tente de « présenter [La Romaine de manière à produire] un effet de relief, une vision d'une même idée sous plusieurs angles, bref, elle la 'cadre' » (Breton, 2006, p. 84). Dans la vidéo, l'idée est de démontrer en plusieurs points que le complexe de La Romaine sera rentable et doit voir le jour. Le tout s'avère plus ou moins convaincant vu l'absence d'expertise indépendante, les types d'arguments utilisés et le manque de détails quant à certaines « réalités » ainsi présentées.

- Synthèse

Dans sa vidéo « Mythes et réalités », Hydro-Québec fait appel à une rhétorique défendant l'hydroélectricité comme étant la méthode de production d'électricité qui prévaut autant sur le plan économique, environnementale et social. Conséquemment, l'éolien, le solaire et la biomasse sont présentés comme des énergies trop « chères », les impacts environnementaux de la filière solaire étant également remis en question (Hydro-Québec avance dans la vidéo que cette énergie polluerait quatre fois plus que l'hydroélectricité).

Le documentaire de Nicolas Boisclair et Alexis de Gheldere remet en question la pertinence du complexe hydroélectrique de La Romaine en regard du DD, dans un contexte où Hydro-Québec se trouve en situation de surplus énergétique. La réaction d'Hydro-Québec – soit ici la production de la vidéo « Mythes et réalités » – ne relève pas du dialogue et de la

communication bidirectionnelle symétrique, dans l'optique de Morsing et Schultz. Il s'agit plutôt d'une stratégie de « réponse aux parties prenantes » qui fait appel à un mode de communication bidirectionnelle asymétrique. Ce mode de communication est peu susceptible d'instaurer la confiance et le dialogue à long terme. Le manque d'expertise indépendante diminue d'ailleurs le poids de l'argumentaire fondé sur l'autorité, puisque cette « autorité » provient du personnel même d'Hydro-Québec : cela tend à remettre en cause l'authenticité des propos avancés. En ce sens, il est difficile de qualifier la stratégie communicationnelle d'Hydro-Québec de « responsable ». D'autant plus que plusieurs des données présentées dans la vidéo « Mythes et réalités » ont été contestées par les auteurs du documentaire « Chercher le courant ». D'ailleurs, un document produit par l'équipe du documentaire (présenté à l'annexe J) déconstruit chacune des réponses apportées par Hydro-Québec.

4.4.2 Site Internet mis en ligne en réponse au mouvement d'opposition à l'endroit du projet de La Romaine (« <http://www.hydrosourcedavenir.com/realites> »)

En réaction au mécontentement des parties prenantes, toujours en ce qui a trait au projet de La Romaine, un site Internet est créé par Hydro-Québec. Il vise à apporter des corrections quant aux propos qui circulent à propos de La Romaine, dans la foulée de la parution du documentaire « Chercher le courant ». Hydro-Québec qualifie plusieurs de ces propos de désinformation. Dans la grille qui suit, nous ferons un survol de chacun des onglets du site soit : « Accueil », « Énergie », « Approche », « Projets », « Mythes et réalités » et « Actualités », le tout visant à mettre en lumière la stratégie communicationnelle déployée sur ce site. La page d'accueil de celui-ci est présentée en annexe G.

Description (Sens littéral)	Sens (Interprétation)	Liens avec la théorie
<p>Onglet « Accueil »</p> <p>« Le Québec possède de vastes ressources hydrauliques. Depuis plus de 50 ans, Hydro-Québec exploite et développe ce patrimoine collectif dans un souci de rentabilité et dans le respect de l'environnement et de communauté d'accueil. Elle est ainsi à même d'offrir un approvisionnement électrique abordable, fiable et durable tant au Québec qu'à ses marchés d'exportation »</p> <p>On y retrouve également une section nommée « Actualité » qui donne un résumé des mérites ou nouvelles à l'égard d'Hydro-Québec.</p> <p>Lorsque le curseur se place sur l'onglet « Menu », une barre latérale se déroule pour ensuite changer du bleu au vert lorsque la souris se positionne sur l'onglet choisi.</p>	<p>Les couleurs utilisées sur la page d'accueil sont différentes de celles utilisées sur le site Internet et dans le logo d'Hydro-Québec. Le tout donne une facture plus actuelle au site.</p>	<p>La page d'accueil fait usage d'un code sémantique lié à l'environnement : le bleu rappelant l'eau, et le vert pour la vie et la pérennité.</p> <p>Le texte de la page d'accueil fait appel à un argument de communauté basé sur le recours à l'opinion commune (Breton, 2006, p. 67) : Hydro-Québec présente le projet de La Romaine en tant que « Patrimoine collectif »</p>
<p>Onglet « Énergie »</p> <p>« Hydro-Québec produit plus de 99% de son électricité à partir de l'eau [...]. Exploitée dans le respect de l'environnement, l'hydroélectricité constitue une réponse privilégiée aux grands défis que doit relever l'Amérique du Nord pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et assurer la sécurité de l'approvisionnement en électricité. »</p>	<p>Cette page vise à démontrer que les activités d'Hydro-Québec s'inscrivent dans le respect de l'environnement, notamment parce qu'elles sont renouvelables. Hydro-Québec tente de justifier sa position en associant la réduction des GES au développement de projet hydroélectrique tels que La Romaine.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la présentation de sorte à majorer l'importance de l'hydroélectricité et son rôle à jouer dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. D'autres sources d'énergie peuvent également jouer ce rôle, mais elles sont passées sous silence.</p>

<p>Onglet « Approche » « Hydro-Québec applique les principes du développement durable à toutes les étapes de ses projets d'infrastructure, de la planification à l'exploitation, en passant par la réalisation. Pour aller de l'avant, ses projets d'aménagement hydroélectrique doivent être rentables, compte tenu des conditions du marché, acceptables sur le plan environnemental et accueillis favorablement par les communautés locales ».</p>	<p>Hydro-Québec reprend l'intégralité des éléments de la définition du DD, soit de faire l'équilibre entre le développement économique, social et environnemental.</p>	<p>Ce passage fait appel au principe éthique de l'obligation « tu dois donc tu peux », en laissant entendre que si Hydro-Québec souhaite construire d'autres infrastructures, celles-ci seront nécessairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rentables - Acceptées sur le plan environnemental - Bien accueillies par les communautés locales <p>Ce passage fait également appel à un argument de communauté basé sur le désirable et le préférable. Lorsqu'il s'agit d'éthique, Hydro-Québec fait appel à une valeur commune, soit celle de respecter le DD et la RSE.</p>
<p>Onglet « projets » « En poursuivant le développement de l'hydroélectricité, une énergie propre et renouvelable, Hydro-Québec sera en mesure de répondre aux besoins des générations futures. »</p>	<p>L'idée de « Répondre aux besoins des générations futures » renvoie à une vision évolutionniste de l'avenir, selon laquelle nous aurons nécessairement besoin de plus d'énergie.</p>	<p>Sur le plan de la sémantique, l'hydroélectricité est associée aux qualificatifs « propre » et « renouvelable », ce qui renvoie également à des performances environnementales.</p> <p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la définition. En répondant à la question : Comment Hydro-Québec sera en mesure de répondre aux besoins des générations futures ? La société d'État répond : en poursuivant le développement de l'hydroélectricité.</p>

<p>Onglet « Mythes et réalités » « Le développement hydroélectrique au Québec est source de fierté pour la grande majorité des Québécois. Hydro-Québec entend continuer le potentiel hydroélectrique du Québec avec tous les avantages qui en découlent »</p>	<p>Cette déclaration renvoie à l'idée que la majorité des Québécois sont fiers du développement hydroélectrique et des grands projets tel celui de La Romaine, ce qui, du même coup, tend à le justifier.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de communauté, puisque Hydro-Québec fait appel à une valeur partagée par les Québécois : la fierté à son endroit. « Fonder une argumentation sur une valeur conduit à l'activer et à lui donner encore plus de poids » (Breton, 2006, p. 71).</p>
<p>Onglet « Actualité » Plusieurs actualités récentes sont présentées sur cette page, comme, par exemple, la nouvelle suivante : « Hydro-Québec récipiendaire du prix meilleure entreprise (Leadership) – régional »</p>	<p>Sous forme de communiqués de presse, cette section affiche des événements saillants aux yeux d'Hydro-Québec. La première nouvelle concerne un prix décerné à Hydro-Québec. Toutefois, les autres actualités sont constituées de nouvelles sélectionnées par Hydro-Québec, tels que la réfection de la centrale de Baie-James ou la présentation du deuxième rapport de DD par Hydro-Québec. Le tout vise à donner une image positive de l'organisation.</p>	<p>Les éléments d'actualité sont sélectionnés par Hydro-Québec. Selon Van de Ven (2008), la performance environnementale de l'organisation devrait être diffusées par des canaux informatifs, comme des communiqués de presse ou des sites Internet. L'évocation de telles performances est toutefois susceptible de faire en sorte d'élever les attentes des parties prenantes à l'endroit de l'organisation.</p>

- DD et RSE

On peut penser que si Hydro-Québec a créé un site internet distinct de son site institutionnel en réaction au documentaire « Chercher le courant », c'est pour présenter un discours sous un angle différent, directement en réaction aux parties prenantes critiques de certaines de ses activités. La page d'accueil même, dont le titre est « Hydro-Québec – L'hydroélectricité québécoise, source d'avenir », apporte une réponse directe au documentaire, qui reproche à la société d'État de ne pas tenir assez compte des autres

énergies renouvelables, présentées comme étant plus avantageuses. En faisant référence à Morsing et Schultz (2008), on peut considérer que ce site Internet est une réponse bidirectionnelle orientée vers une réponse stratégique, présentant, plus précisément, une communication asymétrique. À titre de rappel, la communication bidirectionnelle asymétrique consiste à tenir compte des positions ou revendications des parties prenantes de l'organisation et de réagir à celles-ci en modifiant le discours organisationnel, mais sans pour autant changer de positionnement ou le cours de ses actions. Ainsi, la création du site hydrosourcedavenir.com semble relever d'une stratégie communicationnelle visant à répondre aux critiques émanant de parties prenantes dites « dangereuses », en référence à la nomenclature de Mitchell, Agle et Wood (1997), soient celle ayant un « pouvoir » (sur le gouvernement) et dont les revendications sont « urgente », en présentant un discours surtout axé sur le DD.

- Sémantique

Les couleurs bleu et vert occupent une grande place dans l'ensemble du site, permettant d'associer son contenu à l'environnement et à la nature. Il est intéressant de noter que le bleu du logo d'Hydro-Québec est plus pâle ici que ce qui est le cas dans son identité visuelle habituelle. Le vocabulaire privilégié insiste sur le « patrimoine collectif », et les qualificatifs « propre », « renouvelable » et « durable », attributs que la société d'État semble vouloir conférer à ses projets.

- Argumentaire

Afin de rallier l'ensemble de l'auditoire, Hydro-Québec fait ici appel à des arguments fondés sur les valeurs telles que le « patrimoine collectif », ou l'idée selon laquelle « le développement hydroélectrique au Québec est source de fierté pour la grande majorité des Québécois ». L'organisation fait également référence à l'éthique en insistant sur le devoir qui lui incombe de se conformer au DD. Cette approche fondée sur les valeurs permet de construire une base commune avec l'auditoire. D'ailleurs, selon Breton (2006, p. 53), « il n'y a pas d'argumentation possible sans un accord de l'auditoire ».

- Synthèse

En somme, le site hydrosourcedavenir.com présente un discours quelque peu différent de celui présenté dans le site officiel d'Hydro-Québec. La société d'État s'adresse tout particulièrement à ses parties prenantes en défaveur du projet de La Romaine, lesquelles ont un certain pouvoir et une légitimité reconnue, comme en témoigne la diffusion du documentaire « Chercher le courant », et l'impact médiatique qu'a pu avoir cette initiative. Cette réaction propose certes une réponse aux critiques des parties prenantes, et est d'ailleurs bidirectionnelle dans le sens où elle tient compte de ces critiques, mais elle ne laisse aucune place au dialogue. Or, la RSE commande d'entretenir une relation à long terme avec ses parties prenantes. Face aux inquiétudes des citoyens et autres parties prenantes qui ont proposé d'autres alternatives au projet de La Romaine, notamment par l'entremise du documentaire « Chercher le courant », Hydro-Québec persiste à dire qu'elle : « entend continuer de développer le potentiel hydroélectrique du Québec, avec tous les avantages qui en découlent ». Ce discours laisse peu de place à l'échange de points de vue en la matière.

4.4.3 Communiqué de presse émis à la suite de la projection du documentaire « Chercher le courant »

Ce communiqué de presse tente d'offrir des réponses aux faits évoqués dans le documentaire. Il est diffusé le 1^{er} février 2011, soit trois jours après la sortie du documentaire en salle, au cinéma de l'ONF et au cinéma Cartier, à Québec, le 28 janvier 2011³⁹. Ce communiqué est le premier d'une série, la société d'État et les parties prenantes ayant par la suite continuer d'échanger par cette voie. Nous nous penchons sur ce premier communiqué puisqu'il présente, pour une première fois, la position d'Hydro-Québec face aux allégations portées à son égard par l'entremise du documentaire. Le texte intégral du communiqué est présenté à la page suivante (les passages soulignés correspondent aux extraits analysés dans la grille d'analyse qui suit).

³⁹ Côté, Charles. « Chercher le courant : le procès d'un mégaprojet ». Cyberpresse. 28 janvier 2011.

Communiqué de presse d'Hydro-Québec, le 1^{er} février 2011, à la suite de la sortie en salle du documentaire « *Chercher le courant* », le 28 janvier 2011 :

À la suite de la diffusion du film « Chercher le courant », plusieurs informations circulent au sujet des activités d'Hydro-Québec et du projet de La Romaine. Nous aimerions rappeler certains faits qui permettront de mieux comprendre les enjeux liés à l'électricité au Québec. Grâce à ses centrales hydroélectriques, plus de 98 % de l'électricité produite par Hydro-Québec provient d'une énergie renouvelable, propre et fiable. Peu de pays présentent un bilan de production d'électricité aussi enviable. En Europe de l'Ouest par exemple, près de 50 % de la production totale d'électricité provient des combustibles fossiles, dont le charbon, et plus de 25 % du nucléaire.

L'hydroélectricité permet de plus aux consommateurs québécois d'avoir les tarifs d'électricité les plus bas en Amérique du Nord. À titre d'exemple, le prix moyen facturé aux clients résidentiels (tarifs en vigueur le 1^{er} avril 2010) est de 6,88 ¢ le kWh partout au Québec.

Bien sûr, d'autres sources d'énergies renouvelables existent. D'ailleurs, Hydro-Québec participe au développement de plusieurs énergies renouvelables émergentes. Mais ces énergies ne peuvent se substituer à l'hydroélectricité et ceci, tant pour des raisons économiques, climatiques, qu'environnementales.

Voici pourquoi :

- L'éolien
L'éolien est une énergie intermittente puisque sa production dépend des vents, difficiles à prévoir. C'est pourquoi l'éolien est une énergie complémentaire à l'hydroélectricité au Québec, comme elle est une énergie complémentaire au nucléaire et aux énergies fossiles ailleurs dans le monde.

Hydro-Québec achète de l'énergie éolienne à des producteurs au Québec et assure une intégration fiable de cette production à son réseau. L'entreprise dispose déjà de plus de 650 MW d'éolien et prévoit avoir intégré près de 4 000 MW à l'horizon 2015. Au Québec, les nouveaux projets éoliens coûtent actuellement plus de 10 ¢ le kWh, avant les coûts de transport. Hydro-Québec prévoit investir 1,5 milliard \$ en infrastructures de transport pour raccorder les quelque 3 000 MW des deux premiers appels d'offres. En 2011, le coût total des projets éoliens récemment offerts est donc de l'ordre de 13,3 ¢ le kWh.

- Le solaire
Le solaire est également une filière de production d'électricité intermittente, mais dont le coût est beaucoup plus élevé que celui de l'éolien. L'énergie solaire connaît présentement un fort taux de croissance à l'échelle mondiale. Cependant, il n'y a toujours pas de production solaire photovoltaïque significative à moins de 25 ¢ le kWh. En Ontario, les prix varient de 44 ¢ à 80 ¢ du kWh pour le solaire photovoltaïque à petite échelle, alors qu'en Allemagne les prix s'établissent à environ 59 ¢ US du kWh.

Des projets de développement à grande échelle d'énergie solaire en Ontario, aux États-Unis, en Allemagne et en Espagne ont entraîné des augmentations significatives des tarifs d'électricité pour les consommateurs.

- La biomasse et le biogaz
Au Québec, l'électricité produite à partir de la biomasse et du biogaz permet principalement de mieux gérer les matières résiduelles organiques. Cependant, les quantités d'approvisionnements accessibles à des conditions raisonnables sont relativement faibles et ne peuvent se comparer au potentiel hydroélectrique du Québec. L'expérience des récents appels d'offres dans ce domaine au Québec en témoigne : en 2003, un appel d'offres de biomasse pour 100 MW a résulté en 2 projets totalisant seulement 35 MW et, en 2009, un appel d'offres pour l'achat de 125 MW s'est soldé par des projets totalisant uniquement 60,6 MW au coût de 11,2 ¢ incluant le transport. Néanmoins, ce sont quatre nouvelles centrales au biogaz qui seront raccordées au réseau au cours des prochaines années.

- La géothermie
Les interventions en géothermie, comme tous les programmes en efficacité énergétique, doivent être approuvées par la Régie de l'énergie. Compte tenu des coûts élevés d'installation d'un système géothermique (entre 25 000 \$ et 40 000 \$ pour une maison moyenne), peu de clients peuvent se permettre cet investissement. Le marché est donc demeuré stable au cours des dernières années, à environ 800 installations par année au Québec, malgré des subventions et des crédits d'impôts qui pouvaient s'élever au cours des dernières années à plus de 10 000 \$ par installation.

- Aménagement hydroélectrique de La Romaine
Le projet de La Romaine, dont la réalisation s'étale de 2009 à 2020, poursuit le développement du potentiel hydroélectrique du Québec. Il contribue à la sécurité énergétique du Québec à long terme, de façon rentable. Aux taux d'emprunts actuels, le coût du projet de La Romaine, incluant le transport de l'électricité, s'établit à 6,4 ¢ le kWh (en \$ de 2015), avant redevances hydrauliques versées à notre actionnaire, le gouvernement du Québec. Il est à noter que le coût des emprunts pour financer ce projet est beaucoup plus bas que prévu lors du dépôt de l'Étude d'impact sur l'environnement du Complexe de La Romaine en janvier 2008. À 6,4 ¢ le kWh, Hydro-Québec couvre tous ses frais. Tout revenu au-delà de 6,4 ¢ le kWh (en \$ de 2015) contribue donc de manière positive aux transferts et dividendes qui sont versés au gouvernement du Québec. Ajoutons que ces centrales, qui seront mises en exploitation entre 2014 et 2020, produiront pendant plus de 50 ans, voire probablement 100 ans.

Le coût de 9 à 10 ¢ le kWh, qui est souvent évoqué pour ce projet, correspondait à des paramètres financiers établis en 2007. Il incluait aussi les redevances hydrauliques versées à notre actionnaire et la marge bénéficiaire anticipée sur le

projet (rendement financier de 12 %). Dans les faits, les coûts d'emprunt constatés à ce jour sont considérablement plus bas et la marge bénéficiaire doit être exclue s'il est question d'établir le seuil de prix à partir duquel le projet contribue à accroître la rentabilité d'Hydro-Québec.

Pour mettre les choses en perspective, le prix de départ du contrat récemment signé avec le Vermont est de 5,8 ¢ US le kWh en 2012. Ce prix évoluera par la suite en fonction du marché. Il est donc inapproprié de parler, comme certains analystes le font, d'un prix fixe de 5,5 ¢ le kWh au cours des 25 années suivantes. Hydro-Québec est tout à fait confiante que le prix augmentera graduellement durant les 25 ans du contrat, et dépassera rapidement le coût de 6,4¢ le kWh du projet de La Romaine.

Le projet de La Romaine présente plusieurs autres volets intéressants. Par exemple, Hydro-Québec a négocié un Plan spécial de récupération des peuplements marchands de résineux avec le ministère des Ressources naturelles et

de la Faune (MRNF). Ainsi, plus de 60 % du volume des bois marchands résineux sera récupéré, selon les critères d'exploitabilité du MRNF. Quant aux feuillus coupés sur le site de La Romaine, ils servent à produire du bois de chauffage pour la population de Havre-Saint-Pierre et les communautés avoisinantes.

L'hydroélectricité est notre énergie de base. C'est l'énergie de notre géographie. Les sites occupés par les emprises de lignes et les réservoirs d'Hydro-Québec sont des écosystèmes bien vivants. Les pays qui ont un potentiel hydroélectrique comparable au nôtre (comme la Norvège) continuent de favoriser le développement hydroélectrique, comme au Québec. C'est une mission à laquelle s'emploie Hydro-Québec avec fierté.

Nous espérons que ces informations vous seront utiles dans la suite de vos réflexions sur le sujet.

Description (Sens littéral)	Sens (Interprétation)	Lien avec la théorie
« À la suite de la diffusion du film « Chercher le courant », plusieurs informations circulent au sujet des activités d'Hydro-Québec et du projet de La Romaine. Nous aimerions rappeler certains faits qui permettront de mieux comprendre les enjeux liés à l'électricité au Québec. »	Hydro-Québec laisse entendre que le documentaire avance de fausses informations.	Sur le plan sémantique, le mot « <i>Film</i> » renvoie à l'art cinématographique. On peut penser que ce mot a été choisi afin d'associer un caractère « fictif et non fondé » aux faits avancés dans le documentaire.
« plus de 98 % de l'électricité produite par Hydro-Québec provient d'une énergie renouvelable, propre et fiable. Peu de pays présentent un bilan de production d'électricité aussi enviable. En Europe de l'Ouest par exemple, près de 50 % de la production totale d'électricité provient des combustibles fossiles, dont le charbon, et plus de 25 % du nucléaire. »	Hydro-Québec tente ici de mettre la situation en perspective de sorte de présenter un bilan positif. Il est hors de tout doute que l'hydroélectricité est mieux que les combustibles fossiles et le nucléaire; cela n'est d'ailleurs pas remis en question dans le documentaire.	Ce passage fait appel à un Argument de cadrage basé sur la qualification: « 98% de l'électricité [...] provient d'une énergie renouvelable, propre et fiable ».

<p>« L'hydroélectricité permet de plus aux consommateurs québécois d'avoir les tarifs d'électricité les plus bas en Amérique du Nord. »</p>	<p>Hydro-Québec veut associer les bas tarifs offerts aux Québécois au projet de La Romaine, implicitement présenté comme pouvant contribuer au maintien de ces bas tarifs.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage en qualifiant les prix compétitifs de l'hydroélectricité. Il permet de minorer les autres alternatives énergétiques en majorant le « patrimoine énergétique » qu'est l'hydroélectricité.</p>
<p>« Bien sûr, d'autres sources d'énergies renouvelables existent [...],] mais ces énergies ne peuvent se substituer à l'hydroélectricité et ceci, tant pour des raisons économiques, climatiques, qu'environnementales. »</p>	<p>L'idée est ici de justifier l'importance du développement hydroélectrique en mettant de l'avant que toutes les autres énergies ne peuvent se substituer l'hydroélectricité.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur la présentation, puisque qu'Hydro-Québec fait preuve d'ouverture envers les énergies renouvelable émergentes tout en spécifiant l'impossibilité d'y substituer l'hydroélectricité.</p>
<p>L'éolien est une énergie intermittente puisque sa production dépend des vents, difficiles à prévoir [...] les nouveaux projets éoliens coûtent actuellement plus de 10 ¢ le kWh, avant les coûts de transport [...] le coût total des projets éoliens récemment offerts est donc de l'ordre de 13,3 ¢ le kWh.</p>	<p>Hydro-Québec souhaite ici insister sur le caractère intermittent de l'énergie solaire et éolienne pour mettre au premier plan l'hydroélectricité.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage, puisque que Hydro-Québec limite l'intérêt de l'éolienne en insistant sur son intermittence.</p> <p>Ce passage fait également appel à un argument de cadrage par la présentation. Son coût limite aussi le choix à celui de l'hydroélectricité. D'autres estimés sur le coûts de production révèle des sommes moins élevé laissant croire sa volonté à ne pas mettre sa détermination à trouver des prix compétitifs dans ce secteur.⁴⁰</p>

⁴⁰ Guilbeault, Steven & Tanguay, Francois, « L'Éolien a le dos large », La Presse, 11 août 2014, A10

<p>[Le solaire] Des projets de développement à grande échelle d'énergie solaire en Ontario, aux États-Unis, en Allemagne et en Espagne ont entraîné des augmentations significatives des tarifs d'électricité pour les consommateurs. »</p>	<p>La technologie du solaire ne peut pas faire partie des alternatives envisageables pour remplacer les projets comme celui de La Romaine.</p>	<p>Argument d'autorité basé sur l'« <i>expérience</i> » des autres villes au sujet du solaire. L'Ontario, les États-Unis, l'Allemagne et l'Espagne ont eu l'expérience d'une augmentation significative.</p> <p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage en mettant l'accent sur le passé, ce qui ne prend pas en compte la diminution continue des coûts de production du solaire.</p>
<p>« [Pour la biomasse et le biogaz,] les quantités d'approvisionnements accessibles à des conditions raisonnables sont relativement faibles et ne peuvent se comparer au potentiel hydroélectrique du Québec. »</p>	<p>L'idée est ici que tout comme c'est le cas pour la technologie du solaire, la biomasse et le biogaz ne peuvent servir de remplacement à l'hydroélectricité.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage en excluant la possibilité d'inclure ces technologies comme appoints au réseau hydroélectrique, comme ce pourrait être le cas de toutes les autres sources énergétiques renouvelables.</p>
<p>« Compte tenu des coûts élevés d'installation d'un système géothermique peu de clients peuvent se permettre cet investissement. »</p>	<p>L'idée est ici d'exclure la géothermie des alternatives envisageables.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur l'« <i>expolition</i> », en s'arrêtant « sur un même point tout en paraissant exprimer des idées toujours différentes » (Breton, 2006 :84). Hydro-Québec reste rigide sur le fait que le projet de La Romaine ne peut être substitué par aucune autre source d'énergie renouvelables.</p>

<p>« [La Romaine] contribue à la sécurité énergétique du Québec à long terme, de façon rentable. à 6,4¢ le kWh (en \$ de 2015), avant redevances hydrauliques versées à notre actionnaire, le gouvernement du Québec. »</p>	<p>Hydro-Québec tente, par la rhétorique, d'associer le projet à la sécurité énergétique et aux des redevances versées au gouvernement.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument d'association. Hydro-Québec souhaite associer La Romaine à la sécurité énergétique, à la rentabilité et aux redevances versées au gouvernement du Québec.</p>
<p>« Hydro-Québec est tout à fait confiante que le prix augmentera graduellement durant les 25 ans du contrat, et dépassera rapidement le coût de 6,4¢ le kWh du projet de La Romaine. Le projet de La Romaine présente plusieurs autres volets intéressants »</p>	<p>Hydro-Québec souhaite rassurer quant à la rentabilité à long terme du projet.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument d'autorité basé sur la « <i>confiance</i> » accordée à Hydro-Québec et à son évaluation selon laquelle « le prix augmentera graduellement durant les 25 ans du contrat ».</p>
<p>« Quant aux feuillus coupés sur le site de La Romaine, ils servent à produire du bois de chauffage pour la population de Havre-Saint-Pierre et les communautés avoisinantes. »</p>	<p>L'idée est ici de minimiser les impacts négatifs du projet en présentant certains avantages.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage en misant sur l'approvisionnement des communautés avoisinantes en bois de chauffage et non sur l'effet négatif des réservoirs sur la faune et la flore.</p>
<p>« L'hydroélectricité est notre énergie de base. C'est l'énergie de notre géographie. Les sites occupés par les emprises de lignes et les réservoirs d'Hydro-Québec sont des écosystèmes bien vivants. »</p>	<p>Hydro-Québec tente ici de faire valoir que le Québec est conçu pour produire de l'hydroélectricité. Cela contribue à rendre moins pertinentes les autres alternatives.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage basé sur l'« <i>amplification</i> » de certains points, soit le fait que l'hydroélectricité est « notre énergie de base ».</p>

« Les pays qui ont un potentiel hydroélectrique comparable au nôtre (comme la Norvège) continuent de favoriser le développement hydroélectrique, comme au Québec. C'est une mission à laquelle s'emploie Hydro-Québec avec fierté. »	L'idée est ici de convaincre de la pertinence de la stratégie de la société d'État à l'aide de la comparaison.	Ce passage fait appel à un argument d'autorité en associant la Norvège à la géographie du Québec. La décision de la Norvège de continuer à développer l'hydroélectricité devrait convaincre les parties prenantes d'Hydro-Québec de la pertinence du projet de La Romaine.
--	--	--

- DD et RSE.

Ce communiqué a suscité une vive réaction de la part des réalisateurs du documentaire « Chercher le courant », qui ont demandé à ce qu'Hydro-Québec rectifie certaines informations erronées à propos du documentaire – ils accusaient alors la société d'État d'avoir déformé certains de leurs propos. D'ailleurs, l'équipe de « Chercher le courant » a produit un document faisant la distinction entre les « Mythes » tels que présentés par Hydro-Québec et les allégations réellement faites à l'endroit du projet de La Romaine et de l'hydroélectricité dans son ensemble (voir l'annexe J pour plus de détails sur ce document). Dans une lettre, cette même équipe affirme qu'elle « refuse d'être associée à plusieurs de ces affirmations et démontre l'absence de lien entre les mythes allégués et le film, ou encore l'interprétation erronée d'Hydro-Québec à propos du contenu du film » (McCready, 2011).

Cette « guerre des mots » nous éloigne résolument d'une approche communicationnelle orientée vers le dialogue, ce que commanderait la RSE, autant de la part d'Hydro-Québec que de ses détracteurs. D'ailleurs, l'argumentaire d'Hydro-Québec se centre beaucoup sur les dimensions économiques, et assez peu sur les aspects sociaux ou environnementaux liés à ses projets, comme en témoigne l'extrait suivant, tiré du communiqué de presse : « Bien sûr, d'autres sources d'énergies renouvelables existent [...] mais ces énergies ne peuvent se substituer à l'hydroélectricité et ceci, tant pour des raisons économiques, climatiques, qu'environnementales ».

- Sémantique

Le fait qu'Hydro-Québec fasse référence à la production « Chercher le courant » en ayant recours au mot « film », plutôt que « documentaire », peut relever d'une tactique visant à discréditer le documentaire, ou à tout le moins à remettre en question son caractère factuel. Le mot « film » renvoie en effet à une œuvre artistique qui se prête davantage au fictif, tandis que le mot « documentaire » est associé, selon *le Multi dictionnaire de la langue Française* de Marie-Eva De Villers (2009) : à « [une vidéo] qui a le caractère d'un document, une preuve documentaire », et renvoie donc à un document étudié, pour lequel des chercheurs et professionnels indépendants ont donné leur point de vue sur la base de leur expertise respective.

- Argumentaire

Sur le plan rhétorique, ce communiqué de presse laisse voir deux grandes prémisses. Hydro-Québec y défend son projet de La Romaine et positionne l'hydroélectricité comme étant la principale source d'énergie à exploiter, maintenant et au cours des prochaines décennies. De ces prémisses découlent plusieurs arguments de cadrage minant la pertinence des énergies alternatives en tant que solution réellement envisageable. De fait, Hydro-Québec a recours à plusieurs arguments afin de mettre en lumière les limites de ces énergies, pour ensuite amplifier les avantages de l'hydroélectricité ce qui, par extension, assoit la pertinence du projet de La Romaine. Le tout relève d'un procédé d'*expolition*. Rappelons que selon Breton (2006), ce type d'argumentaire consiste à « produire un effet de relief, une vision d'une même idée sous plusieurs angles ». Les arguments similaires qui s'additionnent « brossent une vision globale » de la situation, ici de l'intention qu'a Hydro-Québec à poursuivre ses activités et du peu d'intérêt qu'elle a de développer davantage les énergies alternatives.

- Synthèse

Encore une fois, ce communiqué est émis en réaction au documentaire « Chercher le courant » et témoigne, de par les arguments qui sont utilisés et de la par la rhétorique de l'ensemble, du peu d'ouverture qu'a la société d'État envers le point de vue de ses

détracteurs. La diffusion de ce communiqué engendre une réaction de la part de l'équipe du documentaire « Chercher le courant », qui publie à son tour un document démentant les propos qu'on lui attribue. Bref, les deux parties tiennent compte des communications de l'autre, mais simplement pour y répondre dans une posture défensive, et non dans l'optique d'instaurer un réel dialogue favorisant une compréhension mutuelle.

4.4.4 « Bulletin Romaine » produit sur le site Internet hydroquebec.com/romaine/

Le « Bulletin Romaine » est publié de manière ponctuelle depuis octobre 2008, pour un total de 9 parutions entre cette date et janvier 2015. Le Bulletin le plus récent (au moment de notre démarche de recherche) soit celui de juillet 2014, présente un compte rendu informatif mensuel offrant une vue globale quant à l'achèvement du projet de La Romaine. Ce document nous informe sur l'évolution des constructions, des précautions et des retombées sociales et économiques du projet tout en présentant les précautions environnementales entreprises tout au long des travaux. On peut le trouver dans une des sous-sections du site officiel de La Romaine. Pour y accéder à partir du site d'accueil d'Hydro-Québec, il faut passer par l'onglet « À propos d'Hydro-Québec » pour ensuite se diriger sur l'onglet « Projets de construction » et sélectionner, en bas de page, le lien intitulé « Projets de construction d'Hydro-Québec ». Il est intéressant de noter que la présentation visuelle de la page « projets de construction d'Hydro-Québec » diffère de celle du reste du site institutionnel, avec une ergonomie, une calligraphie, des couleurs et une disposition différente, le tout donnant l'impression d'un style moins « léché », au profit du contenu. Le « Bulletin Romaine » se trouve dans les publications de la page (ou du site, puisque cela donne l'impression d'être un site en soi) de La Romaine. Le « Bulletin Romaine » analysé dans la grille ci-bas, soit celui de juillet 2014, est présenté à l'annexe K.

Description (Sens littéral)	Sens (Interprétation)	Lien avec la théorie
« Suivi des travaux – Au site de La Romaine-1, les travaux se poursuivent de manière intensive [...] le bétonnage de la centrale ainsi que les travaux de construction du barrage avancent selon les échéanciers [...] le déboisement du réservoir se poursuivra jusqu'à l'automne. »	Ce passage laisse voir la détermination qu'a Hydro-Québec à terminer les travaux tel que prévu.	Le code sémantique est orienté vers la productivité, avec des mots comme « intensive » et « échéanciers ».
« Les travaux architecturaux et l'installation des équipements mécaniques, électrique et commande progressent à un rythme soutenu ».	Ce passage renvoie quant à lui à la constance dans les travaux (« rythme soutenu »).	Le code sémantique permet encore une fois de faire valoir des valeurs de productivité, avec l'expression « rythme soutenu ».
« Après la mise en service, on entreprendra les travaux de finition : reboisement, travaux correctifs et nettoyage des sites touchés ».p.2	Ce passage permet d'insister sur la prise en compte des impacts environnementaux générés par les travaux et sur la volonté d'Hydro-Québec de minimiser ces impacts.	Ce passage fait appel à un argument de cadrage par la présentation, en minimisant les réels impacts produits par la construction du complexe et en insistant plutôt sur la prise en compte des dommages grâce à du reboisement, des travaux correctif et un nettoyage des sites touchés..
« Les travaux liés au chantier de La Romaine ont, à ce jour, généré des contrats et des sous-contrats dépassant 593 millions de dollars pour la Côte-Nord ».p.3	L'idée est de démontrer, à partir de ces chiffres, que le projet de La Romaine stimule directement l'économie de la Côte-Nord.	Ce passage fait appel à un argument de cadrage en insistant sur les retombées économiques à court terme du projet.
« D'ailleurs, l'année 2014 sera la troisième année de pointe consécutive avec un effectif estimé à plus de 2200 travailleurs au plus fort de la saison [...] une centaine de nouveaux emplois seront créés en Minganie [...] il s'agit d'emplois de qualité pour la Minganie ».p.3	Hydro-Québec insiste ici sur la création d'emplois régionaux, ce qui stimule le développement sociétal dans la Minganie, grâce aux emplois de qualité ainsi créés.	Ce passage fait appel à un argument de cadrage par la présentation des retombées économique à court terme du projet de La Romaine.

<p>« Des débits écologiques ont été convenus avec les ministères concernés (ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs et Pêches et Océans Canada) afin de préserver le cycle de reproduction du saumon ».</p>	<p>Hydro-Québec souhaite démontrer ici qu'elle se conforme aux recommandations du MDDEFP et tient à respecter les normes.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage par la présentation. Hydro-Québec présente ici la préservation du cycle de reproduction du saumon en tant que précaution qu'elle s'engage à prendre, ce qui minore le réel impact lié à la création des réservoirs pour La Romaine, lesquels créent une fracture dans la biodiversité.</p>
<p>« Remplissage du réservoir de La Romaine 2 – Hydro-Québec surveillera la faune durant toutes les étapes du remplissage. En effet, des équipes feront régulièrement des survols pour vérifier si des animaux appartenant aux espèces ciblées (orignal, caribou forestier, loup et lynx) sont pris au piège sur des îles temporaires ».p.3</p>	<p>Ce passage vise à présenter Hydro-Québec comme étant soucieuse des impacts environnementaux liés au projet.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage par la présentation. Hydro-Québec met ainsi l'accent sur la surveillance qu'elle exercera auprès de la faune, laquelle aurait par ailleurs pu être épargnée si le projet de La Romaine n'avait pas vu le jour.</p>

<p>« Suivi environnemental –En 2013 plusieurs études ont été réalisées notamment les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • océanographie ; • caractéristiques physiques de la zone de l'embouchure ; • herbiers de zostère marine ; • éperlan arc-en-ciel ; • frayères à capelan ; • mye commune ; • plancton en milieu marin ; • couverture de glace sur la rivière Romaine ; • saumon atlantique ; • touladi ; • omble chevalier ; • milieux humides ; • caribou forestier ; • castor ; • aigle royal ; • sauvagine au réservoir de La Romaine 2 projeté ; • circulation routière et ambiance sonore sur la route 138 ; • aspects sociaux chez les Minganois et les Innus ; • utilisation du territoire par les Minganois ; • utilisation du territoire par les Innus et savoir innu ; • activités de chasse et de pêche des travailleurs durant leurs loisirs ; • archéologie.»p.5 	<p>Ce passage tend à démontrer la rigueur de la société d'État dans sa prise en compte de l'aspect durable de son projet. Le tout donne l'impression qu'elle contrôle les impacts issus de ses activités.</p>	<p>Ce passage fait appel à un argument de cadrage par l'amplification, en faisant la liste des nombreuses études réalisées afin de tenir compte des impacts du projet sur plusieurs aspects environnementaux et sociaux. L'amplification consiste ainsi à « insister longuement sur certains éléments qui ne sont pas douteux : en prolongeant l'attention qu'on leur accorde, on augmente leur présence dans la conscience des auditeurs » (Breton, 2006, p. 83).</p>
--	---	--

- DD et RSE

En tant qu'organisation qui respecte la *Loi sur le développement durable* (2006), Hydro-Québec se doit d'expliquer ses activités en tenant compte du développement social et de la préservation de l'environnement, ce qu'elle fait dans ce Bulletin en lien avec le projet de La Romaine. En matière de développement sociétal, Hydro-Québec avance qu'elle crée 2200 emplois dans le cadre du développement de La Romaine et qu'elle offrira, à long terme, des « emplois de qualité pour la Minganie ». Afin de démontrer qu'elle est également soucieuse de l'environnement, elle présente aux pages 3 et 4 de son bulletin des informations en lien avec ces enjeux. La liste des études réalisées en la matière renforce l'idée qu'elle a à cœur de préserver la faune et la flore. Le Bulletin suggère d'ailleurs un lien permettant d'accéder aux détails de ces études.

- Sémantique

Sur le plan sémantique, le langage privilégié fait écho aux trois sphères du DD. En matière de développement économique, la société d'État insiste ainsi pour dire que « les travaux se poursuivent de manière intensive », le tout « selon les échéanciers » et que « la mise en exploitation » pourra se faire comme prévu. Les images s'associant à ce code sémantique, en première page du document, montrent l'évolution des travaux et des photos de travailleurs, dans un contexte où La Romaine génère des emplois.

En ce qui concerne le développement social, le titre de la page 3 s'intitule « retombées économiques régionales », alors qu'un autre passage insiste sur les « 593 millions de dollars pour la Côte-Nord » et sur le fait que seront embauchés « 2200 travailleurs au plus fort de la saison ». Hydro-Québec soutient en outre qu'« il s'agit d'emplois de qualité pour la Minganie ». L'image d'un groupe de travailleurs illustrant la section « retombées économiques régionales » vise à concrétiser davantage les retombées générées par le projet en région.

Finalement, en ce qui concerne la préservation de l'environnement, on note que les pages 4 et 5 sont dédiées à la communication orientée vers le DD. Les images laissent entendre une expertise en matière de contrôle des impacts négatifs liés au développement de La Romaine sur l'environnement.

- Argumentaire

Le Bulletin du complexe de La Romaine présente un argumentaire de cadrage orienté vers la présentation des faits, en mettant en lumière un projet dont le « rythme » est « soutenu » de façon « intensive », ce qui place à l'avant-plan la sphère économique liée au développement de La Romaine. Le tout laisse entrevoir la détermination qu'a Hydro-Québec de mener ce projet à bien, et à faire en sorte qu'il soit rentable.

Dans un autre ordre d'idée, la société d'État dédie les pages 3 et 4 du Bulletin aux préoccupations liées à la préservation de l'environnement. Cette approche est conforme aux principes de la *Loi sur le développement durable* (2006), à laquelle est assujettie la société

d'État et selon laquelle elle doit notamment se soucier des habitats naturels qui subissent les impacts de ses activités. La rhétorique touchant à cette préoccupation à l'endroit de l'environnement est construite autour d'un argumentaire de cadrage tourné vers l'amplification. Celle-ci se traduit par « l'insistance [qui] peut résulter de la répétition, de l'accumulation des détails, de l'accentuation de certains passages [...] [qui] prend souvent l'aspect d'une liste » (Breton, 2006, p. 83). C'est le cas lorsque Hydro-Québec fait mention de toutes les études d'impacts menées à propos de considérations environnementales et sociales.

- Synthèse

Globalement, ce document présente un équilibre entre les contenus liés aux pôles économique, environnemental et sociétal, lesquels s'avèrent assez détaillés pour fournir une information pertinente et donc donner un « accès au savoir », dans l'optique de la *Loi sur le développement durable* (2006).

Au final, l'analyse des quatre moyens communicationnels déployés par Hydro-Québec en réponse aux questionnements de certaines de ses parties prenantes à l'endroit du projet de La Romaine laisse voir une certaine incohérence entre le discours de la société d'État en matière de DD et certaines de ses actions liées à sa stratégie communicationnelle. Alors que, dans l'optique de Morsing et Schultz (2006), une communication corporative responsable sur le plan social commanderait l'ouverture d'un dialogue avec les parties prenantes, même lorsque celles-ci s'avèrent contestataires, notre analyse a fait ressortir que la société d'État a plutôt favorisé une stratégie de réponse aux parties prenantes de nature unidirectionnelle. Qui plus est, la remise en question, par les parties prenantes, de certaines des affirmations contenues dans la vidéo « Mythes et réalités » laisse planer un doute quant à la présence d'une certaine désinformation, le tout nous éloignant encore davantage de la posture dialogique propre à la communication responsable.

4.5 Constats et discussion

À l'issue de notre analyse, nous sommes en mesure d'apporter des éléments de réponse à nos deux questions de recherche, et à statuer, à partir du modèle de David et Lambotte (2011), sur les cohérences « Intra-Discours » et « Discours-Actions », en lien avec la stratégie communicationnelle mise de l'avant par Hydro-Québec dans la foulée de la controverse autour du projet de La Romaine et de la diffusion du documentaire « Chercher le courant » en particulier.

4.5.1 Constats quant à la cohérence « Intra-Discours »

Rappelons que notre première question de recherche était la suivante : En quoi l'engagement d'HQ envers la RSE et le DD se reflète-t-il dans ses stratégies communicationnelles ? Afin de répondre à cette question, nous nous sommes penchés sur trois documents distincts, soit le Rapport annuel 2013, le Rapport sur le développement durable 2013 et le Plan d'action 2013-2016. De manière plus spécifique, nous nous sommes attardé sur le « Mot du président » de chacun de ces documents. Nous avons relevé, à cet égard, certaines incohérences.

Il appert ainsi que le « Mot du président » du Rapport annuel met surtout l'accent sur les dimensions économiques liées aux activités de la société d'État, et reste muet sur les dimensions sociale et environnementale, alors que ces éléments sont centraux dans les deux autres documents analysés, soit le Rapport de développement durable et le Plan d'action 2013-2016. En fait, Hydro-Québec adopte, dans ces deux derniers documents, un profil que l'on pourrait qualifier de « haut », en référence à Van de Ven (2008). On fait donc face à deux types de discours. Cela minerait l'authenticité de la communication en matière de DD, du moins si l'on se réfère aux caractéristiques de la communication authentique telles que définies par David et Lambotte (2011). En leur « point A », les auteurs avancent ainsi qu'une communication verte authentique « doit être intrinsèquement intégrée dans la vision de l'organisation et dans le plan stratégique du PDG et de son comité de direction » (David et Lambotte 2011, p.140). En l'occurrence, on s'attendrait à ce que le « Mot du président » du Rapport annuel de gestion fasse référence à l'engagement de l'organisation en matière de DD.

Notre analyse du Rapport de développement durable et du Plan d'action 2013-2016 a par ailleurs fait ressortir l'usage d'une rhétorique qui positionne avantageusement la société d'État quant à son engagement en matière de DD. À titre d'exemple, plutôt que de miser sur le développement économique, comme il le fait dans le Rapport annuel, le président s'engage, dans le Rapport de développement durable, à « augmenter notre portefeuille d'énergie renouvelable ». Bien que cela semble opportun dans un contexte où Hydro-Québec enregistre un surplus énergétique, cet engagement ne figure pas dans le « Mot du président » du Rapport annuel. Certaines affirmations s'avèrent par ailleurs discutables sur le plan de la communication responsable. Le Rapport de développement durable souligne, par exemple, que la production d'Hydro-Québec « est constituée à plus de 99% d'énergie renouvelable ». Cette affirmation semble omettre les externalités négatives liées aux activités de la société d'État, lesquelles seraient facilement repérables si était faite une analyse du cycle de vie. En mettant de l'avant une telle affirmation, Hydro-Québec contrevient à l'un des principes de la *Loi sur le développement durable* (2006) (soit le principe « p ») en omettant d'« internaliser [ses] coûts » de production, que l'on pense à la flotte de transport et à d'autres polluants générés par la production d'hydroélectricité. Le Plan d'action 2013-2016 insiste quant à lui sur le fait que l'engagement d'Hydro-Québec en matière de DD date d'il y a plusieurs années. Le président affirme ainsi que « les principes du développement durable sont ancrés dans les pratiques d'affaire d'Hydro-Québec depuis près de 25 ans ». Cette affirmation renvoie à un argument d'autorité qui contribue à positionner Hydro-Québec en tant qu'organisation qui détient une expertise et une expérience extensive du DD. Or, aucun indicateur ne permet de juger de la nature des pratiques d'affaires ainsi mises de l'avant, ainsi que de leur efficacité au regard du développement durable.

Ces constats relatifs à une certaine incohérence quant à la place accordée au DD dans les différents discours corporatifs d'Hydro-Québec et quant à l'usage stratégique – et parfois discutable – de la rhétorique afin de se présenter sous un angle positif nous amènent à dire que l'approche communicationnelle d'Hydro-Québec en matière de DD et de RSE s'apparente au modèle 2 de Thierry Libaert, soit celui où le « développement durable serait une composante de la communication et souvent un simple thème » (Libaert, 2010, p. 21). Il

semble ainsi que le département des télécommunications⁴¹ privilégie une communication publique orientée vers la persuasion, et ce, même si l'organisation a réellement, dans l'ensemble, une approche qui tient compte du DD (comme nous avons pu le constater, par exemple, en lisant le Rapport annuel de gestion en entier). Le problème, en terme d'authenticité, ne semble ainsi pas se situer au niveau des actions posées, mais bien au niveau de la nature de la communication mise de l'avant.

4.5.2 Constats quant à la cohérence « Discours-Actions »

Rappelons qu'en deuxième lieu, notre démarche visait à voir « Globalement, en quoi les pratiques de gestion de la société d'État sont-elles cohérentes avec son positionnement communicationnel en matière de RSE et de DD, particulièrement en matière de relations avec les parties prenantes ? » Afin de répondre à cette question, nous avons choisi de nous pencher sur les pratiques communicationnelles mises de l'avant dans le cadre des discussions autour du projet de La Romaine, et plus particulièrement à celles posées en réaction à la diffusion du documentaire « Chercher le courant ». Ici encore, nous avons relevé une certaine incohérence entre l'engagement d'Hydro-Québec en matière de DD et de RSE et la nature des pratiques communicationnelles mises de l'avant dans ce contexte particulier. Alors que, conformément à ce que proposent Morsing et Schultz (2006), une communication corporative responsable sur le plan social commande une stratégie d'engagement des parties prenantes caractérisée par le dialogue, Hydro-Québec a plutôt mis de l'avant une stratégie de réponse aux parties prenantes, asymétrique et unidirectionnelle. La posture défensive de l'approche préconisée est particulièrement tangible dans la vidéo « Mythes et réalités » et dans le communiqué qui l'accompagne, lesquels semblent d'ailleurs parfois faire appel à la manipulation. Il semble ainsi qu'Hydro-Québec ait déformé certains des propos véhiculés dans « Chercher le courant », ce que n'ont pas tardé à dénoncer les réalisateurs du documentaire.

⁴¹ Département actif sous l'organigramme officiel d'Hydro-Québec en date de mai 2013 : http://www.regie-energie.qc.ca/audiences/RappHQD2012/HQD-11-01_Organigrammes_Final.pdf

L'analyse de données secondaire ne nous permet toutefois pas d'affirmer avec certitude qu'Hydro-Québec n'a pas tenté, à un moment ou un autre, d'instaurer un dialogue avec l'équipe de « Chercher le courant ». En ce sens, notre constat à l'effet que la société d'État ait privilégié, dans cet épisode lié au projet de La Romaine, une approche de « réponse aux parties prenantes », demeure limité et relève de notre interprétation des documents analysés. Nous ne pouvons non plus affirmer, à l'issue de notre étude, qu'Hydro-Québec privilégie à tous coups une approche de réponses aux parties prenantes, plutôt qu'une stratégie d'engagement des parties prenantes qui serait plus cohérente avec son engagement en matière de RSE et de DD. On peut penser, par exemple, que des processus dialogiques sont parfois mis en place avec certaines parties prenantes locales. Encore une fois, notre constat est limité et ne peut être généralisé. Il n'en demeure pas moins qu'en réponse à notre deuxième question de recherche, on peut avancer que les pratiques de gestion de la société d'État en matière de communication ne sont pas toujours cohérentes avec ses engagements en matière de RSE et de DD.

Mentionnons enfin que le bulletin « La Romaine » et le site Internet « hydrosourcedavenir.com » offrent une information plus neutre. Malgré tout, le recours à des codes sémantiques forts liés au DD et à la RSE produisent un effet manipulateur, diminuant d'autant l'impact des actions réellement posées par la société d'État afin de tenir compte de l'environnement et de respecter ses engagements en RSE. Au final, ces tactiques communicationnelles semblent desservir Hydro-Québec.

CONCLUSION

C'est interpellé par le phénomène de l'écoblanchiment, omniprésent, et en réaction à celui-ci que nous nous sommes intéressé, dans ce mémoire, au concept de communication responsable, d'abord en tentant de le qualifier, sous l'éclairage du contexte lié au DD et à la responsabilité sociale des organisations. Nous avons ensuite voulu voir comment pouvait se traduire une telle communication chez une organisation d'envergure se proclamant responsable depuis de nombreuses années. Notre choix s'est ainsi arrêté sur le cas d'Hydro-Québec.

Nous avons cherché à voir, en premier lieu, « *en quoi l'engagement d'Hydro-Québec envers la RSE et le DD se reflète-t-il dans ses stratégies communicationnelles ?* ». Afin de répondre à cette question, nous nous sommes penché sur les « Mots du président » de trois documents officiels accessibles au grand public, soit le Rapport annuel, le Rapport sur le développement durable et le Plan d'action 2013-2016 en la matière. Nous y avons relevé une certaine incohérence, les engagements forts soulignés dans le Rapport sur le développement durable et le Plan d'action trouvant peu d'échos dans le « Mot du président » du Rapport annuel de gestion, et ce même si une partie de ce dernier rapport est en effet consacrée au DD. Ce détail n'est pas sans conséquence puisque, comme le mentionnent David & Lambotte (2011, p140), pour qu'une communication soit verte et responsable, et donc perçue comme authentique, « elle doit être intrinsèquement intégrée dans la vision et le plan stratégique du PDG et de son comité de direction ». Le fait que certaines des communications produites par Hydro-Québec mettent l'accent sur la performance de la société d'État en matière de RSE ou de DD sur la base de témoignages d'experts de l'interne, d'employés ou de la parole du président lui-même, comme c'est le cas dans deux des trois « Mots du président » analysés ainsi que dans la vidéo « Mythes et réalités » et dans le site internet « hydrosourcedavenir.com », ajoute au questionnement relatif à l'authenticité de la démarche. Le recours à des sources externes pour témoigner de la qualité de l'engagement de la société d'État ajouterait à la crédibilité des performances avancées.

En deuxième lieu, nous nous sommes demandé « *globalement, en quoi les pratiques de gestion de la société d'État sont-elles cohérentes avec son positionnement communicationnel en matière de RSE et de DD, particulièrement en matière de relations avec les parties prenantes ?* ». Encore une fois, il ressort de notre analyse une certaine incohérence entre le discours d'Hydro-Québec en matière de RSE et de DD et les stratégies communicationnelles mises de l'avant afin d'entrer en relation avec ses parties prenantes, plus particulièrement lors d'un épisode lié aux discussions entourant le projet hydroélectrique de La Romaine. Il semble, à cet effet, qu'Hydro-Québec ait eu recours à une communication asymétrique visant surtout à donner un sens aux actions posées par l'organisation et à s'assurer que le message soit bien compris et diffusé auprès des parties prenantes concernées (Morsing & Schultz, 2006, p. 327), le tout sur un mode défensif. La société d'État s'est ainsi montrée très peu ouverte au dialogue, ce que commanderait pourtant une approche communicationnelle qualifiée de responsable, où le modèle de la communication bi-directionnelle symétrique serait préconisé.

En définitive, nos constats laissent voir qu'il est difficile, même pour une organisation comme Hydro-Québec, de mettre de l'avant une communication qui soit responsable sur tous les plans. Même si des gestes concrets sont posés en matière de préservation de l'environnement et d'épanouissement des communautés locales, comme on peut le constater à la lecture du Rapport annuel dans son entier, il semble tentant de mettre de l'avant une communication persuasive qui use d'une rhétorique qui nous rapproche parfois de la manipulation. Ceci nous amène à pointer du doigt la segmentation complexe de la société d'État, d'ailleurs illustrée dans un des organigrammes de l'organisation présenté en annexe M. On peut penser que la complexité de cette structure administrative et plus particulièrement, la segmentation des différents départements, n'est pas étrangère aux lacunes décelées en matière de stratégie communicationnelle. Y a-t-il eu bris de communication entre les responsables des communications, d'une part, et le PDG et le Conseil exécutif, d'autre part, ce qui expliquerait en partie les incohérences décelées dans les discours et les actions? Dans le cas des contestations liées au projet de La Romaine en particulier, la haute direction a-t-elle pu être au fait des positions des parties prenantes contestataires, et invitée à entrer en dialogue avec elles? Nous croyons qu'une communication participative et ouverte, fondée sur

le dialogue, permettrait l'ouverture d'un processus itératif où la négociation pourrait amener à modifier les opinions des deux parties en présence, soit Hydro-Québec et ses parties prenantes. On pourrait penser, par exemple, à l'organisation d'un Living Lab sur les énergies renouvelables afin de mettre à contribution le savoir de certaines parties prenantes dans ce domaine. Cette ouverture quant aux alternatives en matière d'énergie ne pourrait qu'être bénéfique pour la société québécoise dans son ensemble.

ANNEXE A

GRILLE D'ANALYSE SUR LES DISCOURS D'HYDRO-QUÉBEC

Analyse Hydro-Québec 2013	Documents du corpus	Description (Sens Littéral)	Sens (Interprétation)	Liens avec théories
Vidéo #1				
Vidéo #2				
Rapport Annuel (Mot du PDG)				
Rapport DD (Mot du PDG)				
Plan d'action 2013-2016 (Mot du PDG)				

ANNEXE B

CHAÎNE « YOUTUBE »

Hydro-Québec

Home Videos Playlists Channels Discussion A propos

Vidéos à regarder ensuite

- Evolution du réseau régional de transport d'électricité dans les Laurentides et dans le Nord-Québec 34 vues 6:55
- Le projet de la Ramaline sera rentable à étendue à un commentaire de 10:56
- Evolution du réseau régional de transport... mise en ligne 5 y a 2 mois 6:55
- Semaine de recherche : des activités scientifiques... mise en ligne 5 y a 2 mois 11:02
- Hydro-Québec reçoit le prix Emergency Assistance... 2012 de Hydro-Québec 258 vues 1:07
- Expo-science Hydro-Québec : donner le goût de Hydro-Québec 279 vues 1:07

Activité récente

- Hydro-Québec reçoit un prix Emergency Assistance... de Hydro-Québec 258 vues 1:07
- Hydro-Québec reçoit le prix Emergency Assistance... de Hydro-Québec 258 vues 1:07
- Expo-science Hydro-Québec : donner le goût de Hydro-Québec 279 vues 1:07
- Expo-science Hydro-Québec : donner le goût de Hydro-Québec 279 vues 1:07

Chaînes similaires sur YouTube

- The National 23 abonnés
- Radio-Canada 23 abonnés
- Pert Québec 23 abonnés
- The Quebec Voice 23 abonnés
- Québec solitaire 23 abonnés
- Chaîne du Québec 23 abonnés

ANNEXE C

VIDÉO PROMOTIONNELLE D'HYDRO-QUÉBEC

Vidéo 1 : Mythes et réalités sur
l'hydroélectricité du Québec. Source :
<https://www.youtube.com/watch?v=hqH9OgMjmdU> (Consulté le 9 juin 2014)



Mythes et réalités sur l'hydroélectricité au Québec

Hydro Québec · 17 vidéos

9 776

1:15 / 1:56

Jeune

A propos de

Partager

Ajouter

Chercher le courant »

Mise en ligne le 27 juin 2011
<http://www.hydroquebec.com> -- Vous avez des questions sur l'hydroélectricité ou sur la rentabilité du projet de la Rivière et des autres énergies renouvelables depuis le visionnement du film «
Chercher le courant »
avec Roy Dupuis ? Plusieurs questions ont été soulevées dans ce film, notamment au sujet de l'engagement d'Hydro-Québec envers l'efficacité énergétique et les autres sources d'énergie renouvelables comme l'éolien, la géothermie et la biomasse.
Serez-vous que l'hydroélectricité émet 4 fois moins de GES que l'énergie solaire ? Visionnez la vidéo et consultez
<http://www.hydroquebec.com> pour découvrir les mythes et les réalités concernant les sujets abordés dans le film.

Catégorie

Licence

Description de la vidéo :

En introduction, cette vidéo nous livre un éclaircissement sur certains sujets qui auraient évoqué de mauvaises impressions à leur égard tel qu'évoqué dans le documentaire de Nicolas Boisclair, Alexis de Gheldere en collaboration avec Roy Dupuis intitulé « Chercher le courant » concernant la construction de futures centrales hydro-électriques sur la rivière La Romaine. Hydro-Québec amorce la vidéo avec de vastes paysages bucoliques démontrant une nature saine et sauvage. Par la suite et tout au long de la vidéo, nous pouvons voir une série de « Mythes et Réalités » afin de démystifier les allégations soulevées par les parties prenantes à l'égard de l'hydroélectricité et des pratiques d'Hydro-Québec. La déconstruction de ces mythes est ensuite expliquée par de courtes entrevues données par des personnes-ressources travaillant chez Hydro-Québec. Ces entrevues se déroulent en pleine nature. Le premier mythe soulevé est écrit ainsi : « Mythe : L'hydroélectricité, une importante source de gaz à effet de serre ». Par la suite, nous voyons Benoît Gagnon, biologiste et chef du département d'expertise en environnement d'Hydro-Québec. Le tout est accompagné du texte « Réalité : L'hydroélectricité produit moins de GES que le solaire photovoltaïque. » Il explique ensuite cette affirmation. Le deuxième mythe stipule : « Mythe : Le développement hydroélectrique détruit l'environnement » et leur réponse à ce mythe est : « Réalité : Les réservoirs sont des écosystèmes très riches et diversifiés ». Cette réalité est ensuite appuyée encore une fois par Benoît Gagnon. Le troisième mythe est : « Mythe : La Romaine est la dernière grande rivière sauvage du Québec » déconstruit par « Réalité : Il reste un nombre important de grandes rivières sauvages au Québec ». André Besner, chimiste et chef en environnement et développement durable chez Hydro-Québec, chiffre le nombre de lacs et de rivières au Québec et porte l'attention sur le fait qu'il existe d'autres grandes rivières qui comportent de plus grands bassins versants. Le quatrième mythe déclare : « Mythe : Plus d'efficacité énergétique = Moins de nouvelles centrales ». La vidéo rétorque par « Réalité : Il ne faut pas opposer efficacité énergétique et énergies renouvelables » que Michèle Labrecque, directrice en efficacité énergétique chez Hydro-Québec explique. Le cinquième mythe se lit comme suit : « Mythe : D'autres énergies renouvelables pourraient facilement remplacer l'hydroélectricité » réfuté par « Réalité, les autres énergies renouvelables coûtent plus cher qu'un projet hydroélectrique ». C'est Éric Chaîné, chef en approvisionnement énergétique chez Hydro-Québec, qui résume les

arguments qui appuient cette prémisse. Le sixième mythe évoque : « Mythe : Le projet de La Romaine ne sera pas rentable » et la « Réalité : Le projet de La Romaine sera rentable ». Cette affirmation est expliquée par André Besner, déjà apparu auparavant. Le septième mythe se résume ainsi : « Mythe : Il serait plus simple et rentable d'aménager un parc éolien près d'un réservoir nordique ». La « Réalité : Éoliennes dans le nord du Québec = Nouvelles lignes de transport et hausse des coûts », défendue par Éric Chaîné. Le huitième mythe soulevé est « Mythe : Les réseaux de chauffage urbains à la biomasse constituent une solution avantageuse », réfuté par André Besner par ce qui suit : « Réalité : Installer des réseaux de chauffage urbain à la biomasse coûte cher ».

Par la suite, la séquence change pour faire place au mot de la fin dans lequel chacun des quatre employés d'Hydro-Québec expose différents arguments en faveur de l'hydroélectricité afin de valoriser le travail d'Hydro-Québec en tant qu'organisme public. Éric Chaîné affirme que « d'ici 2015, 10% de la puissance installée au Québec sera de l'énergie éolienne. Cependant, il faut compter sur une forme d'énergie fiable pour pouvoir compenser la variabilité du vent ». Ensuite, Michèle Labrecque dit : « Hydro-Québec s'intéresse à toute les formes d'énergies renouvelables ». André Besner enchaîne à son tour : « Au Québec, les systèmes de géothermie sont déjà rentables dans les secteurs institutionnel et commercial sous certaines conditions d'utilisation et Hydro-Québec soutient leur installation en offrant une aide financière au client ». Benoît Gagnon termine en disant : « À Hydro-Québec, plusieurs sources d'énergies renouvelables sont développées en complémentarité avec l'hydroélectricité tout en s'assurant que les consommateurs québécois bénéficient des meilleurs tarifs d'électricité en Amérique du Nord ». La vidéo se termine avec le dernier mythe qui prétend : « Mythe : L'hydroélectricité est une énergie dépassée ». Thierry Vandal, président-directeur général d'Hydro-Québec appuie la « Réalité : L'hydroélectricité est une source d'avenir » en expliquant que cette forme d'énergie peut servir de fondation pour produire une quantité constante d'électricité sur laquelle peuvent venir « se greffer d'autres sources d'énergies renouvelables ». Il renforce son argumentaire en mettant de l'avant la chance que le Québec a de pouvoir bénéficier de cette source d'énergie propre comparativement à d'autres pays européens où la base de leur production électrique réside dans le charbon. Il profite également de cette affirmation pour appuyer les activités

d'exportations de l'hydroélectricité d'Hydro-Québec vers les États-Unis, un grand producteur de charbon, afin de permettre à ce pays de réduire ses GES au nord. En évoquant l'importance de prendre en considération les générations futures dans les actions à venir, il suggère d'ailleurs de fusionner toutes les sources d'énergie renouvelables et de tenter de les greffer au système existant et soulève aussi la pertinence pour l'avenir de l'électrification des moyens de transports.

ANNEXE D

RAPPORT ANNUEL : MOT DU PRÉSIDENT

MESSAGE DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL



Thierry Vandal

Une année réussie

En 2013, Hydro-Québec a inscrit un résultat de 2,94 G\$ au titre des activités poursuivies, un sommet pour l'entreprise. Nous sommes très fiers de cette progression de notre rentabilité, qui s'explique à la fois par la **croissance de nos revenus**, l'exploitation et la **réduction des coûts** à tous les niveaux de l'organisation. Le résultat témoigne de l'expertise, du professionnalisme et de la détermination de tous les employés d'Hydro-Québec.

Au Québec, le produit des ventes d'électricité a augmenté, principalement de fait des températures hivernales, qui ont été près de 1,5 fois plus qu'elles avaient été plus élevées en 2012, et d'une hausse de la demande

en raison de la **performance** de nos installations de production et de notre réseau de transport, les coûts avantageux de notre production hydroélectrique, et même que les **coûts judicieux** de nos programmes de vente ont aussi eu pour effet une augmentation de la contribution de nos marchés hors Québec. Nos exportations ont profité de prix un peu plus favorables en 2013, particulièrement en fin d'année, durant la période des grands froids qui ont balayé le continent.

DES FAITS MARQUANTS

Trois événements ont particulièrement marqué l'année 2013. En décembre, nous avons mis en service le troisième groupe bulbe de la centrale de la Sarcelle (50 MW). Ainsi s'achève le projet de l'Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert (918 MW), dont les travaux ont commencé en 2007. Considéré comme l'un des plus grands chantiers du Canada – au plus fort des travaux, il a mobilisé jusqu'à 3 700 travailleurs – **les progrès de la mise en construction s'élevaient à près de 4,7 G\$, soit moins que le budget de construction de 5,0 G\$ prévu à l'origine**, illustre avec éloquence la grande maîtrise qu'a Hydro-Québec de la **gestion des grands projets d'infrastructure**.

Commencé en février 2013, le déploiement de l'infrastructure de mesurage avancée a franchi une **étape décisive** lors de l'installation du millionième compteur de nouvelle génération. Ainsi, plus de 65 % du 17 million de compteurs de la phase 1 du projet, qui se terminera en juin 2014, sont déjà en service chez les clients de la grande région de Montréal. À terme, nous prévoyons installer 3,75 millions de compteurs de nouvelle génération à l'échelle du Québec. Déterminée à accroître son efficacité opérationnelle, Hydro-Québec met progressivement en place un réseau intelligent qui va lui permettre de réduire ses coûts d'exploitation, d'offrir de nouveaux services et d'optimiser la gestion du réseau de distribution d'électricité.

Au chapitre des relations de travail, il convient de souligner en particulier le fait qu'en décembre sept des huit syndicats d'Hydro-Québec, représentant 85,7 % du personnel syndiqué, ont signé de nouvelles conventions collectives. La conclusion heureuse de plusieurs mois de négociations assure une stabilité qui permet à la fois de bonnes relations de travail et l'atteinte des objectifs que se fixe Hydro-Québec, au bénéfice de son actuaire et de ses quelque 4,1 millions de clients.

DES TRAVAUX EN PRODUCTION QUI VONT BON TRAIN

Si 2013 a été marquée par la fin du projet de l'Estimari-1A-Sacelle-Rupert, elle l'a été également par l'avancement continu des travaux du complexe de la Romane. Un grand projet d'une valeur estimée à 65 G\$, sur le chantier de la Romane-2 (640 MW), la construction du barrage et des ouvrages de retenue a pris fin en novembre. Le montage des deux groupes turbines-alternateurs progresse comme prévu, en vue d'une mise en service en 2014. À l'aménagement de la Romane-1 (270 MW), les travaux de bétonnage de la centrale sont déboutés tout de l'année, alors qu'à celui de la Romane-3 (335 MW), les travaux d'excavation et de bétonnage de la galerie de dérivation provisoire ont été lancés. Enfin, la route de la Romane, construite par Hydro-Québec, s'étend maintenant sur une distance de quelque 130 km. Elle rejoindra le site de la Romane-4 en 2014.

À la Baie-James, la réflexion des groupes turbines-alternateurs de la centrale Robert-Bourassa – la plus grande installation hydroélectrique souterraine du monde – s'échelonne sur plusieurs années.

UN RÉSEAU DE TRANSPORT EN ÉVOLUTION

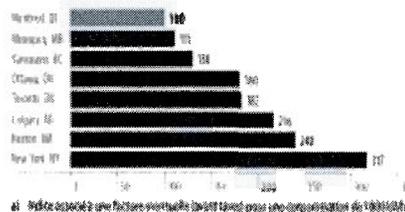
En 2013, nos investissements en transport se sont élevés à 1,9 G\$, un sommet, dont 917 M\$ ont été consacrés au maintien et à l'amélioration du réseau et au renouvellement de certains de ses actifs. Ces investissements visent plusieurs objectifs : assurer la conformité du réseau avec les normes et les réglementations nord-américaines, fournir un service de grande qualité à notre clientèle et répondre à la croissance des besoins de transport d'électricité sur le réseau, ces derniers associés à la croissance de la production et de la consommation d'électricité au Québec.

Hydro-Québec a mené plus de 1 300 projets en transport à l'échelle du Québec en 2013. Plusieurs sont terminés, et les installations qui en résultent se sont ajoutées au parc des actifs que nous exploitons. D'autres projets se poursuivront en 2014 et dans les années qui suivent. Mentionnons, à titre d'exemples, la mise en place de la ligne à 735 kV qui raccordera la centrale de la Romane-2 au poste Amasud, l'ajout d'une section à 735 kV au poste du Bouc-de-Fils, la première installation du genre sur l'île de Montréal, ainsi que la construction du poste Duchesnay destiné à répondre à l'accroissement de la demande dans la partie nord-ouest de la Communauté métropolitaine de Québec.

DES INVESTISSEMENTS SOUTENUS EN DISTRIBUTION

Hydro-Québec a investi près de 800 M\$ en distribution en 2013, à la grandeur du Québec, dont plus de la moitié pour le maintien ou l'amélioration de la fiabilité et de la qualité des services. Ainsi, au cours des dix dernières années, 7 G\$ ont été investis en distribution. Pour le réseau de distribution, 2,8 G\$ ont servi à répondre à la croissance de la demande et 1,3 G\$ visent à assurer la pérennité des installations. Par ailleurs, au fil du temps, nos travaux de maintien de la végétation, notamment l'élagage des arbres situés à proximité du réseau de distribution, se sont développés de façon marquée. En 2013, quelque 66 M\$ ont été dépensés à ce chapitre.

INDICE COMPARATIF DES PRIX DE L'ÉLECTRICITÉ AU 1^{er} AVRIL 2013 — CLIENTS RÉSIDENTIELS¹



DES EFFORTS CONJUGUÉS

C'est grâce à l'apport soutenu des femmes et des hommes qui travaillent à Hydro-Québec et chez ses partenaires que nous avons pu atteindre ces résultats remarquables en 2013, au profit de l'ensemble de la collectivité. Je les en remercie vivement.

UNE CONTRIBUTION REMARQUÉE

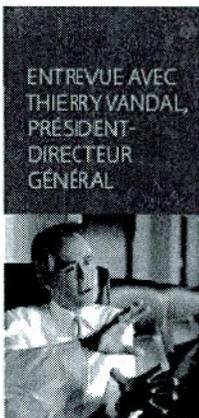
Enfin, je tiens à souligner le départ de Michaël L. Turcotte, qui a occupé le poste de président du Conseil d'administration pendant plus de sept ans avec grande distinction, et l'arrivée de son successeur Pierre Karl Péloadeau, qui nous apporte une très riche expérience d'affaires et de gouvernance d'entreprise. Je remercie tous les membres du Conseil pour leur contribution aux succès d'Hydro-Québec.

Le président-directeur général

Thierry Vandal

ANNEXE E

RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Comment voyez-vous la gestion du développement durable à Hydro-Québec ?

T.V. : À mon point de vue, la gestion du développement durable consiste à faire les arbitrages qui assurent un équilibre entre les incidences environnementales, sociales et économiques de nos actions. Toutes nos décisions, grandes ou petites, ont à contribuer au maintien de cet équilibre. Pour ce faire, nous comptons sur des employés compétents et engagés envers le développement durable. C'est grâce à eux qu'Hydro-Québec est en mesure de relever le défi.

Tous nos projets de développement doivent respecter notre engagement à l'égard du développement durable. Ils doivent faire l'objet d'un accueil favorable par les communautés tout en représentant un excellent choix sur les plans environnemental et économique. À titre d'exemple, l'Observatoire des énergies renouvelables, l'Observ'ER, a cité le projet de l'Estmain-1-A-Sarcelle-Rupert, qui a pris fin en 2013, comme « un modèle du genre en matière d'intégration des contraintes environnementales » dans le cadre de son 12^e inventaire mondial de la production électrique de sources renouvelables. L'Observ'ER est une référence mondiale dans le domaine des énergies renouvelables et du développement durable.

Pour Hydro-Québec, quels ont été les faits saillants de 2013 en matière de développement durable ?

T.V. : Année après année, Hydro-Québec, tout en jouant un rôle clé dans l'économie québécoise, permet au Québec d'attacher le plus faible taux d'émission de gaz à effet de serre par habitant en Amérique du Nord. Notre production est constituée à plus de 99 % d'énergie renouvelable. Le secteur de l'électricité ne compte d'ailleurs que pour 0,7 % des émissions

de GES de la province. Il s'agit d'un élément fondamental de notre mission, et cela constitue un apport majeur au développement durable.

Premier fait saillant, du côté de la production, l'aménagement du complexe de la Romaine s'est poursuivi. Il est le deuxième projet d'infrastructure en importance en cours de réalisation au Canada. Nous allons ainsi augmenter notre portefeuille d'énergies renouvelables tout en favorisant une activité économique régionale importante.

Deuxième fait saillant, du côté du service à la clientèle, le déploiement de l'infrastructure de mesurage avancée a continué. À terme, nous aurons installé 3,75 millions de compteurs de nouvelle génération à l'échelle du territoire. Nous jetons ainsi les bases d'un réseau de distribution d'électricité intelligent ouvrant les portes sur de nombreuses possibilités et dont les avantages sont indéniables. Pour le client : facturation basée sur la consommation réelle et non estimée, détection rapide des pannes et possibilité de gestion personnalisée de la consommation. Pour l'environnement : évitement de plusieurs centaines de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre grâce au retrait de la route d'un grand nombre de véhicules utilisés pour la relève des compteurs. Enfin, des économies annuelles de 80 M\$ sont anticipées, qui profiteront à la clientèle.

Troisième fait saillant, du côté des résultats financiers, Hydro-Québec a inscrit 2,94 G\$ au titre du résultat provenant des activités poursuivies, un sommet. Nous sommes très fiers de cette progression de notre rentabilité, qui s'explique à la fois par la croissance de nos revenus d'exportation et la réduction de coûts à tous les niveaux de l'organisation. Ce résultat témoigne de l'expertise, du professionnalisme et de la détermination de tous les employés d'Hydro-Québec.

En 2014, quels seront les grands enjeux pour l'entreprise ?

T.V. : De nombreuses mises en service sont prévues en 2014 : plusieurs équipements viendront s'ajouter au réseau de transport, et la centrale de la Romaine-2 commencera à produire de l'électricité. Les températures froides de l'hiver 2013-2014 sont venues nous rappeler la valeur et les qualités exceptionnelles de notre production hydroélectrique, soit une énergie propre et fiable, qui peut être produite suivant les besoins de la clientèle, notamment en période de grands froids.

Nous devons poursuivre nos investissements en transport afin de maintenir la fiabilité de notre réseau. Nous avons mené plus de 1300 projets dans ce domaine aux quatre coins du Québec en 2013. Certains continueront en 2014 et dans les années qui suivent. Mentionnons, à titre d'exemples, la mise en place de la ligne à 735 KV qui raccordera la centrale de la Romaine-2 au poste Arnaud, sur la Côte-Nord, l'ajout d'une section à 735 KV au poste du Bout-de-l'Île, la première installation du genre dans l'île de Montréal, et la construction du poste Duchesnay destiné à répondre à la croissance de la demande dans la partie nord-ouest de la Communauté métropolitaine de Québec. Dans le domaine du transport, le choix d'un tracé de ligne ne fait pas toujours l'unanimité. C'est pour quoi nous devons poursuivre nos rencontres et nos échanges avec les communautés concernées dans le but de trouver une solution acceptable par toutes les parties.

Nous poursuivons également les investissements en distribution dans tout le Québec. Au cours des dix dernières années, ce sont 7 G\$ qui y ont été investis, dont 2,8 G\$ pour suivre la croissance de la demande et 13 G\$ pour assurer la pérennité des installations. Dans le domaine de la distribution, un projet à grand déploiement, comme celui de l'infrastructure

de mesurage avancée, touche toutes les collectivités locales et suscite des interrogations. C'est pourquoi nous allons poursuivre nos rencontres avec les municipalités et la diffusion d'informations afin de renseigner adéquatement la clientèle.

Hydro-Québec vend depuis plusieurs années des énergies renouvelables aux États de la Nouvelle-Angleterre. Elle est prête à contribuer encore plus à l'atteinte de l'objectif de la Nouvelle-Angleterre d'augmenter la part des énergies renouvelables dans son bilan d'énergie. Plusieurs États américains visent aussi à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Deux projets de lignes de transport actuellement à l'étude pourraient favoriser davantage nos exportations vers le Nord-Est américain.

Et ailleurs dans le monde ?

T.V. : Je demeure particulièrement sensible au fait que 1,2 milliard d'êtres humains n'a pas accès à l'électricité. Dans un monde dominé par des technologies de l'information qui dépendent de l'électricité, les régions du globe où cette ressource est rare peuvent difficilement se développer. Je crois que la solution, pour plusieurs pays, réside dans le développement d'énergies renouvelables fondé sur un équilibre entre la production à grande échelle et la production décentralisée.

ANNEXE F

PLAN D'ACTION

Message du président-directeur général

Poursuivre dans la bonne voie

Les principes du développement durable sont ancrés dans les pratiques d'affaires d'Hydro-Québec depuis près de 25 ans. Ils influencent l'ensemble de nos activités et reflètent une culture d'entreprise bien enracinée.

Dès 1997, Hydro-Québec a commencé à mettre en place des systèmes de gestion environnementale conformes à la norme internationale ISO 14001. Aujourd'hui, ces systèmes couvrent les activités de la très grande majorité des employés. Depuis 2002, l'entreprise publie chaque année un Rapport sur le développement durable, qui présente la performance à la fois environnementale, sociale et financière de ses activités.

Le *Plan d'action de développement durable 2013-2016* s'inscrit dans le prolongement du dernier Plan d'action qui couvrait la période 2009-2013. Hydro-Québec contribue ainsi à la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable, de la Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires et de l'Agenda 21 de la culture du Québec. En publiant cette nouvelle édition, nous réitérons notre engagement à investir des efforts en matière de développement durable à travers dix actions que nous entendons poursuivre ou mettre de l'avant au cours des quatre prochaines années. Ces actions sont conformes aux grandes orientations de l'entreprise.

Le succès de notre premier Plan d'action de développement durable témoigne de l'engagement et de la mobilisation des employés pour contribuer à l'effort collectif visant à assurer le bien-être des générations actuelles et futures. La réalisation de ce deuxième Plan d'action fera également appel à l'engagement et à la mobilisation de tout le personnel.

Le président-directeur général,
Thierry Vandal

ANNEXE G

SITE INTERNET [HYDROSOURCEDAVENIR.COM]

ACCUEIL | ENQUÊTE | APPROCHE | PROJETS | MYTHES ET RÉALITÉS | ACTUALITÉS

www.hydrosourcedavenir.com / REALITÉS - Hydro-Québec - MYTHES ET RÉALITÉS

MYTHES ET RÉALITÉS

Le développement hydroélectrique au Québec a permis de faire passer le Québec de la 1^{re} à la 2^e place mondiale en matière de production d'énergie hydroélectrique. Le Québec a ainsi développé le potentiel hydroélectrique du Québec, avec tout les avantages qui en découlent.

Vous des sites qui montrent pourquoi l'hydroélectricité demeure plus que jamais une source d'énergie pour le Québec.

Vous pouvez visiter la version complète de la capsule « MYTHES ET RÉALITÉS » ou choisir le vidéo court correspondant à chaque RÉALITÉ apparaissant dans les bandes dessinées.

Pour visualiser les capsules sur YouTube, cliquez ici.

[Home](#) | [AAAA](#)
[Hydro-Québec](#) | [Réalités](#)
[Projets](#) | [Approche](#) | [Enquête](#)

MYTHES ET RÉALITÉS
POUR AUX QUESTIONS

Le développement hydroélectrique au Québec a permis de faire passer le Québec de la 1^{re} à la 2^e place mondiale en matière de production d'énergie hydroélectrique. Le Québec a ainsi développé le potentiel hydroélectrique du Québec, avec tout les avantages qui en découlent.

Télécharger la capsule pour 1000-00

MYTHE : L'HYDROÉLECTRICITÉ EST UNE IMPORTANTE SOURCE D'ÉNERGIE VERDE.
RÉALITÉ - Les éoliennes et l'hydroélectricité québécoises sont les deux principales sources d'énergie renouvelable du Québec.

MYTHE : LE DÉVELOPPEMENT HYDROÉLECTRIQUE DÉTRUIT L'ÉCOSYSTÈME.
RÉALITÉ - Les éoliennes et l'hydroélectricité québécoises sont les deux principales sources d'énergie renouvelable du Québec.

MYTHE : LA SCIENCE EST À L'ÉCHARTÉ DE LA GRANDE RÉALITÉ.
RÉALITÉ - Les éoliennes et l'hydroélectricité québécoises sont les deux principales sources d'énergie renouvelable du Québec.

00:00/00:00

ANNEXE H

REVUE DE PRESSE

A. Résultats de recherche sur « Google » avec les mots clés « **Projet La Romaine** » (consulté le 14 Juillet 2014)

Google projet de la romaine

Web Images Maps Actualités Vidéos Plus - Outils de recherche

Tous les pays - Toutes les langues - Date indifférente - Tous les résultats - Sainte-Adèle, QC -

Projet de la Romaine – Hydro-Québec
www.hydroquebec.com/romaine/ -
Hydro-Québec Production a obtenu l'autorisation de construire un complexe hydroélectrique de 1 550 MW sur la rivière Romaine, au nord de la municipalité de ...
Contrats et emplois - Cartes et plans - Galerie de photos - Photos
Vous avez consulté cette page le 14-07-10.

Projet de la Romaine – Hydro-Québec
hydroquebec.com/romaine/projet/index.html -
Hydro-Québec Équipement et Services Partagés est le concepteur et maître d'oeuvre du projet de la Romaine. Ce projet, dont la réalisation s'étendra de 2009 à ...

Projet de la Romaine – Hydro-Québec
www.hydroquebec.com/romaine/relations/affaires-romaine-1.html -
Consultez les emplois d'Hydro-Québec spécifiques au projet de la Romaine. ...
Consultez le Guide des pratiques d'affaires pour les projets majeurs en régions ...

Projet de la Romaine – Hydro-Québec
www.hydroquebec.com/romaine/projet/profil.html -
Romaine-1, Romaine-2, Romaine-3, Romaine-4. Emplacement du barrage (point kilométrique), 52,5, 90,3, 156,4, 191,9. Hauteur du barrage (m), 37,6, 109, 82 ...

Projet de la Romaine — Wikipédia
fr.wikipedia.org/wiki/Projet_de_la_Romaine -
Le projet de la Romaine désigne un complexe hydroélectrique construit par Hydro-Québec. Cet aménagement de quatre centrales d'une puissance installée de ...
Contexte - Géographie - Installations - Réalisation

Images correspondant à projet de la romaine
Signaler des images inappropriées



Plus d'images pour projet de la romaine

Mot-clé projet de la Romaine | Le Devoir
www.ledevoir.com/motcle/projet-de-la-romaine -
Mot-clé projet de la Romaine. Le Devoir, le quotidien indépendant par excellence au Québec depuis 1910.

Pourquoi a-t-on lancé le projet de la Romaine? | Le Devoir
www.ledevoir.com/Environnement/Actualités sur l'environnement -
26 févr. 2014 - Le projet hydroélectrique de la rivière Romaine ne sera jamais rentable, affirme la Commission sur les enjeux énergétiques. La Fondation ...

Chercher le courant | Si vous payez un compte d'électricité ...
www.cherchecourant.com/ -
Certains nous demandent si il est possible de faire interrompre le projet hydroélectrique sur la Romaine. Ce n'est pas l'objectif du film, l'objectif est d'informer ...
Vous avez consulté cette page 2 fois. Dernière visite : 14-07-10

Chantier La Romaine emploi Côte-Nord, projet ...
trouvezvotreespace.com/investissez/grands-projets/ -

B. À partir de la recherche sur le fureteur *Google*, nous avons choisi le lien qui nous dirige vers une actualité saillante sur le sujet soit « Pourquoi a-t-on lancé le projet de La Romaine ? » tiré du quotidien *Le Devoir*. (<http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/401154/hydro>) (consulté le 14 juillet 2014)

HYDROÉLECTRICITÉ

Pourquoi a-t-on lancé le projet de la Romaine?

La Fondation Rivières croit que la commission Charbonneau devrait se pencher sur la question

26 février 2014 | Alexandre Shields | Actualités sur l'environnement



Photo : Jacques Nadeau - *Le Devoir*

Les coprésidents de la Commission sur les enjeux énergétiques, Roger Lanoué et Normand Mousseau. Le rapport de la commission recommande d'étudier « sans délai » l'opportunité de stopper les investissements des phases trois et quatre du projet de la Romaine.

Le projet hydroélectrique de la rivière Romaine ne sera jamais rentable, affirme la Commission sur les enjeux énergétiques. La Fondation Rivières demande donc à Québec de mettre fin aux travaux de construction de cet «*éléphant blanc*» de 6,5 milliards de dollars. L'organisme estime même que la commission Charbonneau devrait se pencher sur les raisons qui ont justifié le lancement de ce chantier.

*« Ce qui se retrouve dans le rapport de la Commission sur les enjeux énergétiques, c'est ce qu'on dit depuis déjà au moins cinq ans. Le chantier de la Romaine n'aurait jamais dû voir le jour », a fait valoir mardi Roy Dupuis, comédien et cofondateur de la Fondation Rivières, en entrevue au *Devoir*.*

Dans une lettre qu'il signe avec les coréalisateurs du documentaire *Chercher le courant*, Alexis de Gheldere et Nicolas Boisclair, il demande donc au gouvernement Marois de stopper de toute urgence les travaux sur cette rivière de la Côte-Nord. Les signataires de la missive publiée ce mercredi dans *Le Devoir* font valoir que le rapport de la Commission «*démontre que si le gouvernement et Hydro-Québec continuent sur leur lancée, il n'y aurait plus preneur pour l'hydroélectricité québécoise du XXI^e siècle, sinon en la vendant à perte aux clients industriels et à l'exportation* ».

Le rapport publié lundi en fin de journée précise en effet que le projet de la Romaine s'appuyait essentiellement sur les marchés d'exportation. Or, précisent ses auteurs, «*cet investissement ne pourra pas être rentabilisé, surtout avec les surplus dont dispose Hydro-Québec aujourd'hui* ». L'énergie que produiront ses quatre centrales à partir de 2020 coûtera vraisemblablement plus de 6 ¢/kWh. Or, le prix de vente sur le marché américain avoisine les 3 ¢/kWh.

« Ces prix ne justifient plus la construction de nouvelles centrales à des fins d'exportation. En fait, si ces facteurs avaient été prévus avant 2008, il est permis de croire que le complexe de la Romaine n'aurait jamais été mis en chantier », conclut le rapport de 300 pages produit à la demande de la ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet, pour orienter la future politique énergétique du Québec. On y recommande donc d'étudier « sans délai » l'opportunité de stopper les investissements des phases trois et quatre du projet de la Romaine.

« Ce projet est tellement coûteux que l'arrêter ferait en sorte que beaucoup d'argent reviendrait dans les coffres du gouvernement, estime Nicolas Boisclair. Si Martine Ouellet balaie ça du revers de la main, c'est qu'elle a peu de soucis pour les finances du Québec, qui sont tout de même mal en point. »

Le gouvernement Marois a déjà indiqué, avant même la publication en toute hâte du rapport, que les projets entamés suivront leur cours. Une telle décision revient à sacrifier une rivière pour un projet difficilement justifiable d'un point de vue économique, selon Roy Dupuis. « On parle de grandes rivières. Pour moi, tout ça est très précédeux. Il faudrait donc agir de façon intelligente et moderne. »

L'ancien premier ministre Jacques Parizeau, un des artisans de la nationalisation de l'électricité, a lui-même déjà remis en question la pertinence de harnacher la Romaine, une des dernières grandes rivières du Québec. Il avait alors invité le gouvernement à ne pas reproduire une telle erreur et à se tourner vers d'autres types d'énergies renouvelables.

Enquêter sur la Romaine

Roy Dupuis estime en outre nécessaire d'élargir le mandat de la commission Charbonneau afin d'enquêter sur les raisons qui ont justifié le lancement du mégaprojet. « Tant qu'il n'y aura pas une enquête, on ne connaîtra jamais les véritables raisons de la construction de la Romaine. Qui profite de tout ça ? Ce serait très important de le savoir. Pour nous, c'est clair que les raisons sont politiques. »

« Comment les dirigeants de l'époque, Jean Charest, Thierry Vandal et Nathalie Normandeau, ont-ils pris la décision de lancer ce chantier et sous quelle influence ? Ont-ils seulement rendu des comptes à leurs amis politiques ? » écrit d'ailleurs la Fondation Rivières dans sa lettre.

Au-delà du cas précis de la Romaine, Roy Dupuis estime qu'il importe de revoir la stratégie de développement d'Hydro-Québec. « Cette société d'État a toujours été une fierté pour le Québec, estime-t-il. Il ne faut pas que ça devienne une machine à injecter de l'argent dans certaines corporations. Il faut donc redonner ses lettres de noblesse à cette organisation, qui est une réussite sociale-démocrate. »

Revoir les investissements

Coprésident de la Commission sur les enjeux énergétiques, Roger Lanoue juge que tout nouveau projet de développement d'Hydro-Québec devrait être soumis à l'approbation de la Régie de l'énergie, en fonction du prix de vente sur les marchés accessibles à Hydro-Québec. Selon lui, il importe de déterminer « un mécanisme qui nous permette d'avoir un débat sur ce qui devrait être construit, ou pas ».

Ce débat doit impérativement englober le développement de la filière éolienne au Québec, estime l'autre coprésident de la Commission, Normand Mousseau. « Actuellement, c'est une subvention aux Américains, à qui on vend à 3 ¢/kWh de l'électricité qui nous coûte 12 ¢/kWh. Ou alors c'est une subvention aux entreprises qu'on veut attirer avec notre électricité qu'on paie à fort prix et qu'on revend à faible prix. La question est de savoir quelles sont les retombées pour le Québec. Elles sont relativement limitées. »

La ministre Martine Ouellet a toutefois fermé la porte lundi à une remise en question des projets éoliens, une décision qui vaut aussi pour ceux qui n'ont pas encore été lancés par Québec. Mais M. Mousseau souligne que le gouvernement pourrait très bien soutenir autrement l'économie régionale, comme celle de la Gaspésie. « Avec l'efficacité énergétique, on peut créer deux fois plus d'emplois avec le même investissement », a-t-il fait valoir en entrevue mardi.

C. Site Internet du documentaire « Chercher le courant » apparaissant dans la liste de recherche de « Google ».
<http://www.chercherlecourant.com> (consulté le 14 juillet 2014)

Chercher le courant | Si vous payez un compte d'électricité, vous devez voir ce film.

www.chercherlecourant.com

CHERCHER LE COURANT

Un film de Nicolas Boisclair et Alexis de Gheldere avec Roy Dupuis

chercherlecourant bande-annonce 2012

PRIX DU PUBLIC
LES CONTOIRES INTERNATIONALES
DU DOCUMENTAIRE DE MONTREAL
2010

MENTION SPÉCIALE
ECCAMERA
DU DOCUMENTAIRE INTERNATIONAL
2010

MEILLEUR
DOCUMENTAIRE
CINÉ-7
FESTIVAL DU 2014 DE SAPHIRÈS

Chercher le courant | Si vous payez un compte d'électricité, vous devez voir ce film.

Chercher le courant | Si vous payez un compte d'électricité, vous devez voir ce film.

Documenter l'écosystème de la rivière Romaine

Chercher le courant |
Le film

ANNEXE I

RÉACTION D'HYDRO-QUÉBEC EXPLIQUÉE SUR LE SITE INTERNET DES CC RÉALISATEURS DU DOCUMENTAIRE « CHERCHER LE COURANT »

www.chercherlecourant.com — Chercher le courant | Si vous payez un compte d'électricité, vous devez voir ce film.

Depuis le 27 juin 2011, plusieurs vidéos d'Hydro-Québec répondaient à des supposés mythes que ferait circuler le film *Chercher le courant*. L'équipe du film refuse d'être associée à plusieurs de ces affirmations et démontre ici l'absence de lien entre les mythes allégués et le film, ou encore l'interprétation erronée d'Hydro-Québec à propos du contenu du film. Depuis, Hydro-Québec a modifié son site qui disait ceci fin juin 2011

À signaler : 

28 juin 2011
Le film Chercher le courant
véhicule plusieurs mythes à propos de l'hydroélectricité et de l'engagement d'Hydro-Québec envers les énergies renouvelables. [Visionnez la vidéo](#) et partagez-la.

mais le site d'Hydro-Québec dit

28 juin 2011
Hydroélectricité
Il y a actuellement plusieurs mythes à propos de l'hydroélectricité et de l'engagement d'Hydro-Québec envers les énergies renouvelables qui circulent. [Visionnez la vidéo](#) qui présente la réalité et partagez-la.

maintenant ceci: [Hydro-Québec, la nuance est de taille et nous félicitons l'équipe des communications d'Hydro-Québec d'avoir admis leur erreur en modifiant leur site web. En effet les mythes allégués par Hydro-Québec ne provenaient pas de notre film. \(Cependant il est intéressant de constater que Hydro-Québec répond maintenant des mythes dans sa vidéo. Nous y reviendrons dans quelques semaines.\) Pour faire reconnaître l'erreur majeure dans la campagne de vidéos d'Hydro-Québec, une lettre demandant des corrections avait été envoyée le 15 juillet à Hydro-Québec accompagnée d'une réponse détaillée aux allégations. Téléchargez les documents en PDF: \[Lettre envoyée à Jocely Morin, Chef - Affaires publiques et médias - Hydro-Québec. Réponse de l'équipe de Chercher le courant aux mythes allégués par Hydro-Québec.\]\(#\)](#)

 Si vous payez un compte d'électricité, vous devez voir ce film.

Après une tournée de plus de 50 villes et villages à travers le Québec, de l'Outaouais à la Côte-Nord, en passant par le Saguenay et le Bas St-Laurent, et après 10 semaines en salle à Montréal, le film a fait un passage remarqué à Radio-Canada lors du Jour de la Terre et à RDI les 23 mai et 1er juillet à 19h30. La sortie du film en salles a donné lieu à une vaste [campagne médiatique](#) qui a alimenté le débat sur le développement énergétique du Québec et de très nombreuses personnes se sont dites indignées par les révélations faites dans le film. Hydro-Québec a aussi émis [deux communiqués](#) en février dernier suite à la sortie du film.

ANNEXE J

RÉPONSE DE L'ÉQUIPE DE « CHERCHER LE COURANT » AUX « MYTHES » ALLÉGUÉS PAR HYDRO-QUÉBEC

L'équipe de « Chercher le courant » répond point par point à la vidéo de Hydro-Québec intitulée « Mythes et réalités sur l'hydroélectricité québécoise ».

Depuis le 27 juin 2011, plusieurs vidéos d'Hydro-Québec répondent à des supposés mythes que ferait circuler le film *Chercher le courant*. L'équipe du film refuse d'être associée à plusieurs de ces affirmations et démontre ici l'absence de lien entre les mythes allégués et le film, ou encore l'interprétation erronée d'Hydro-Québec à propos du contenu du film.

Lien pour la vidéo : <http://hydrosourcedavenir.com/realites>

Cette liste accompagne la lettre de l'équipe de *Chercher le courant* à Hydro-Québec datée du 15 juillet 2011.

1. Mythe allégué par HQ : L'hydroélectricité est une importante source de gaz à effet de serre.

Réponse de HQ : L'hydroélectricité québécoise produit moins de GES que le solaire photovoltaïque.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Ce « mythe » n'a aucun rapport avec ce qui est avancé dans le film. Le film ne parle pas de gaz à effet de serre du photovoltaïque ni de ceux de l'hydroélectricité. L'équipe ne comprend pas pourquoi Hydro-Québec mentionne que le film *Chercher le courant* véhicule le mythe à l'effet que « L'hydroélectricité est une importante source de gaz à effet de serre » .

Nous savons qu'Hydro-Québec mentionne régulièrement et abondamment dans ses communications ce principal avantage environnemental de l'hydroélectricité par rapport à l'électricité provenant du charbon et du gaz naturel.

Ce que le film dit :

Le film mentionne que de produire de l'électricité à partir de biogaz réduit vraiment les émissions de gaz à effet de serre :

Roy Dupuis : « Il y a les biogaz je ne connaissais moins. J'avais pas comme réalisé que c'était la seule source d'énergie qui diminuait vraiment les gaz à effet de serre puisque c'est récupérer des gaz à effets de serre qui normalement se seraient retrouvés dans l'atmosphère pour en faire de l'énergie. »

Éric Camirand : « La ressource, le fumier, est considéré comme un polluant. Si on le met dans le méthaniseur, ben là il n'envoie plus son méthane dans l'atmosphère. »

2. Mythe allégué par HQ : Le développement hydroélectrique détruit l'environnement.

Réponse de HQ: Les réservoirs hydroélectriques sont des écosystèmes très riches et diversifiés.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Le film ne dit pas que l'écosystème est détruit par les réservoirs hydroélectriques.

Ce que le film dit :

Le film présente des impacts nombreux qui vont profondément modifier l'écosystème (forêts inondées, disparition de la truite mouchetée, bouleversement de mammifères comme l'ours sans avoir étudié au préalable ce qui leur arrivera vraiment, méthylmercure). Le film mentionne aussi que l'écosystème préalable de rivière avec des rives et des collines devient une série de réservoirs.

Alexis : « ...connaître cet écosystème là pendant qu'il est encore vivant, avant qu'il soit transformé. Il va continuer à être vivant, mais il va être tellement différent. Il va être ennuyé, ça va être une série de réservoirs. »

Un intervenant considère que d'assécher complètement la Grande chute au km 52 consiste à la détruite. On ne parle pas ici des réservoirs mais techniquement l'intervenant Christian Hudon considère effectivement qu'on va détruire la grande chute en enlevant 99% de son eau. Au public de juger s'il a raison.

Christian Hudon : « Ca vient me chercher parce que c'est probablement une des plus belles chutes que j'ai jamais vu de mes yeux. Pis détruire ça pour quoi, une p'tite poignée de terawatheures, c'est de l'inconscience totale. Ici c't'une place pour un parc national, pas une place pour un christi de mur de béton. »

Christian Simard, directeur de Nature-Québec mentionne aussi que d'assécher certaines zones « ... c'est vraiment tuer un écosystème » ; il mentionne aussi qu'en harnachant la Romaine on va faire disparaître un écosystème essentiel à la vie marine. Il faut comprendre que l'écosystème qu'Hydro-québec va créer est différent et n'apportera pas les nutriments et sédiments en même quantité au Saint-Laurent, ni au même moment car on retire l'eau de la crue printanière derrière les barrages et on la relâche principalement en hiver. L'explication complète a été coupée au montage car c'est très technique.

Christian Simard : « C'est vraiment tuer un écosystème, c'est-à-dire les points où c'est asséché à plusieurs endroits. On va faire disparaître un écosystème qui est essentiel à la vie marine et même aux conditions de vie de la population locale. Et pour le Saint-Laurent, c'est dramatique »

Le film dit aussi que les études d'Hydro-Québec mentionnent que le niveau de mercure dans les réservoirs redescend quelques décennies après l'inondation à des lacs naturels environnants. On y cite la dernière étude de Schetagne, le scientifique d'Hydro-Québec sur le sujet :

Nicolas Boisclair : « Puis ce que je trouve intéressant de rappeler, c'est que la dernière étude de Schetagne, le scientifique d'Hydro-Québec, donc Schetagne 2004, sur le complexe La Grande, ils disent très clairement quand on regarde les tableaux que le niveau de mercure ne revient pas au niveau pré-existant dans la rivière. Il devient comparable aux lacs environnants. Pis les lacs en général ont deux fois plus de mercure qu'une rivière, parce que l'eau est stagnante. »

Rappelons que la Romaine, les collines environnantes et les vingt principales rivières tributaires, n'étaient pas des lacs avant l'inondation et que cet écosystème de *rivière* sera transformé en *lacs artificiels*, ceci modifiant profondément l'écosystème globale de la Romaine (ex : certaines espèces vont proliférer aux dépens d'autres).

3. Mythe allégué par HQ : La Romaine est la dernière grande rivière sauvage du Québec.

Réponse de HQ : Il reste un nombre important de grandes rivières sauvages au Québec... « Hydro-Québec en a emménagé 75 pour des fins de production hydroélectrique. ... Je pense notamment à la Moisie, la Nottaway, la Broadback »

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Le film ne dit pas que la Romaine est la dernière grande rivière sauvage au Québec.

Le film dit qu'elle serait la 14^e des 16 plus grandes rivières du Québec et que toutes les grandes et moyennes rivières qui se jettent dans le Saint-Laurent entre l'Ontario et Sept-Îles sont harnachées.

L'équipe a décidé de sélectionner les rivières par leur longueur. La Broadback et la Moisie ne sont pas des rivières de 500 km et plus alors que la Romaine fait tout juste 500 km depuis sa source. L'équipe comprend qu'Hydro-Québec porte une attention au débit de la rivière pour produire de l'électricité. Cependant il fallait trancher et choisir un critère afin de donner une perspective au spectateur ; nous croyons avoir choisi le meilleur selon nous : la longueur. Il serait hasardeux de juger de la taille d'une rivière à partir du débit. Par exemple, le Rio Grande qui coule depuis le Mid-West en passant par le Texas et le Mexique fait 3000km de longueur mais n'a, à l'embouchure, que la moitié du débit moyen de la Romaine qui fait 500km de long. Qui dirait que la Romaine est une plus grande rivière?

Il est important aussi de rappeler que des rivières que montre Hydro-Québec sur la carte ont des barrages sur leur cours contrairement à ce que dit Hydro-Québec.

1. La Harricana, longue de 533 km en Abitibi a 11 barrages dont 6 considérés de « forte contenance » dans son bassin versant (non-hydroélectriques)

2. La Grande Baleine a un barrage à sa tête qui dérive 5 % de son bassin versant total vers le complexe la Grande. En aval du barrage, il n'y a pas d'eau qui coule, laissant l'écosystème asséché la très grande majorité de l'année.

3. La source de la rivière Nottaway longue de 776 km est la rivière Mégiscane qui change de nom en cours de route. Sa tête est détournée vers le Saint-Maurice au réservoir Gouin, privant la Nottaway d'environ 700 km² de son bassin versant.

Lien à propos de la longueur des rivières :

<http://atlas.nrcan.gc.ca/auth/francais/learningresources/facts/rivers.html>

Rappelons également que bien des centrales hydroélectriques appartiennent à des entreprises privées donc le nombre de centrales et de rivières harnachées est bien plus important que le nombre appartenant à Hydro-Québec.

Ce que le film dit :

« Le rapport du BAPE sur le projet de la Romaine a documenté que le nombre de rivières harnachées a quadruplé en 15 ans.

1996 : 30 rivières - 106 centrales

2010 : 115 rivières - 162 centrales »

« Le Québec sauvage est de plus en plus un mythe qui n'existe encore que dans l'extrême est de la Côte-Nord, au nord du 53^e parallèle, à la Baie d'Hudson. Et dans l'imaginaire de quelques touristes mal renseignés. »

La carte d'Hydro-Québec montre justement des rivières complètement sauvages situées au nord du 53^e parallèle, peu importe leur longueur. Nastapoka, Puvirnituq, Mélézes, aux feuilles, à la Baleine, Arnaud, Kogaluk, Kovik. Plusieurs de ces rivières demeurent dans les cartons d'Hydro-Québec comme projets futurs.

4. Mythe allégué par HQ : Plus d'efficacité énergétique = moins de nouvelles centrales.

Réponse de HQ : Il ne faut pas opposer efficacité énergétique et énergies renouvelables.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Cette fois Hydro-Québec semble répliquer à des énoncés bien réels concernant l'efficacité énergétique dans le film. Notre documentaire démontre bien que l'efficacité énergétique est une manière importante et peu coûteuse de limiter le besoin de nouvelles centrales. Il démontre aussi que le potentiel est très important, même selon les chiffres conservateurs d'Hydro-Québec.

Ce que le film dit :

Coûts :

Efficacité énergétique : 3 ¢ / kWh

Projet Romaine : 10 ¢ / kWh

Potentiel électrique annuel:

Efficacité énergétique : 23 milliards de kWh

Projet Romaine : 8 milliards de kWh

Narration : « Selon le plan d'ensemble de l'Agence de l'efficacité énergétique du Québec, les programmes d'efficacité énergétique coûtent en moyenne 3 sous par kilowattheure, soit trois fois moins que de construire les barrages de la rivière Romaine. »

Narration : « Le potentiel est énorme. En 2005, même Hydro-Québec reconnaissait devant la Régie de l'énergie un potentiel équivalent à 3 fois le projet de la Romaine. »

5. Mythe allégué par HQ : D'autres énergies renouvelables pourraient facilement remplacer l'hydroélectricité.

Réponse de HQ : Les autres énergies renouvelables coûtent plus cher qu'un projet hydroélectrique.

5.1 HQ dit : Le coût de l'énergie éolienne est évalué à un peu plus de 10 sous le kWh.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : L'éolien est développé par le privé actuellement au Québec. Le privé revend l'électricité à Hydro-Québec après un important profit. Également comme le souligne l'expert Réal Reid, chercheur retraité d'Hydro-Québec dans le film, les bons vents qui permettent un développement à faible coût n'ont pas eu de développements éoliens à ce jour et ils permettraient de produire de l'électricité pour bien moins cher que le projet hydroélectrique de la Romaine.

Ce que le film dit :**Coûts**

Éolien, près de la Romaine: 6,5 ¢ / kWh

Hydroélectricité de la Romaine : 10 ¢ / kWh

Puissance

Potentiel éolien au Québec : 4 000 000 MW

Projet Romaine : 1 550 MW

5.2 HQ ajoute « : L'énergie éolienne ne peut pas être développée seule. »

L'équipe de *Chercher le courant* commente: Évidemment que l'énergie éolienne ne peut être développée seule. Il est impensable d'enlever du jour au

lendemain toutes les centrales hydroélectriques et de les remplacer par de l'éolien.

L'hydroélectricité est excellente pour y greffer d'autres sources de production. Le Québec dispose déjà d'une capacité de production gigantesque de 41 000 MW hydroélectriques et d'une capacité de stockage de 175 milliards de kilowattheure dans ses réservoirs hydroélectrique. Ce n'est pas comme si l'éolien était développé seul, loin de là. De plus, il est tout à fait possible d'acheter un « support en puissance » pour les quelques heures par année où la production éolienne ne fournirait pas assez au goût du producteur d'électricité. Ce support en puissance a été calculé par l'expert Réal Reid dans son scénario éolien.

Ce que le film dit :

Réal Reid – Expert en éolien, retraité d'Hydro-Québec : « On a trouvé un site qui était très venteux juste au nord de Havre-St-Pierre et puis on a installé la quantité d'éoliennes qui nous fournirait la même quantité d'énergie que la Romaine. On arrive avec un service équivalent, avec le même support en puissance, le même support en énergie, que la centrale de la Romaine, et à meilleur coût. »

5.3 HQ ajoute : « L'énergie solaire photovoltaïque n'offre pas le même service que l'hydroélectricité. Elle ne permet pas de répondre à des besoins de puissance qui se produisent tôt le matin ou tard le soir. »

L'équipe de Chercher le courant commente : Le solaire n'a pas été présenté comme une méthode qui produit de la puissance à l'heure de pointe de consommation. Elle a été présentée comme une énergie renouvelable dont le coût élevé chute rapidement d'année en année.

Narration : « Selon l'association européenne du photovoltaïque, les coûts par kWh de l'électricité solaire diminuent grandement chaque année. Au Québec les coûts augmentent pour chaque nouveau projet hydroélectrique et atteindront, peut-être, d'ici quelques années, le point où même le solaire photovoltaïque sera plus rentable financièrement. »

Le film présente plutôt le solaire passif, combiné à l'efficacité énergétique pour réduire les besoins de chauffage, et le chauffe-eau solaire qui permet de stocker la chaleur du soleil de l'après-midi pour la vaisselle du soir ou la douche du matin. Une réduction des besoins de chauffage et d'eau chaude électrique entraîne inévitablement une réduction des besoins de puissance pour le réseau électrique.

Ce que le film dit :

Narration « Il est très rentable de combiner l'efficacité énergétique et le chauffage solaire passif.

Coûts annuels de chauffage :
 Maison neuve typique : 1 461\$
 Maison neuve solaire passive : 400\$ »

Narration : « Si on utilisait le budget du projet Romaine pour remplacer tous les chauffe-eau au Québec, on pourrait libérer plus d'électricité à un moindre coût.

Potentiel Annuel :
 Chauffe-eau solaires résidentiels : jusqu'à 11 milliards de kWh
 Projet Romaine : 8 milliards de kWh »

L'équipe de *Chercher le courant* offrira dans le coffret DVD un Bonus vidéo de 4h44 où les citoyens pourront en savoir d'avantage sur le stockage de chaleur provenant du soleil pour chauffer une maison.

<http://www.chercherlecourant.com/film/dvd/>

5.4 HQ ajoute : « Au Québec, la géothermie, la biomasse et les biogaz sont des sources d'énergie qui font face au même contraintes que l'éolien et le solaire : ce sont des sources d'énergie qui sont plus chères à exploiter. »

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Comme Hydro-Québec offre un incitatif à la géothermie qui correspond à 1 cents par Kilowattheure, que l'éolien est développé par l'industrie privée puis acheté par Hydro-Québec, cette affirmation est fausse.

Hydro-Québec pourrait inciter ses clients à chauffer à la géothermie avec des incitatifs plus musclés et cela leur coûterait toujours moins cher que de construire la Romaine Kwh par Kwh.

Le scénario éolien montré dans le film par l'expert Réal Reid, chercheur retraité d'Hydro-Québec, tient compte de la qualité des vents qui permettraient un développement à faible coût ; ces vents n'ont pas eu de développements à ce jour au Québec. Un parc éolien opéré par Hydro-Québec dans cette région permettrait de produire de l'électricité pour bien moins cher que le projet hydroélectrique de la Romaine.

Pour ce qui est du solaire, il ne faut pas mettre tout le soleil dans le même bateau : le solaire passif et les chauffe-eau solaires, peu coûteux, et le solaire photovoltaïque qui produit de l'électricité sont trois technologies très différentes.

5.5 HQ ajoute : « Quand on a besoin d'énergie rapidement, avec nos réservoirs, on peu moduler en fonction de la demande. Puis quand on a besoin de répondre à la demande des Québécois, c'est facile pour Hydro-Québec de démarrer et d'arrêter les turbines. Donc l'hydroélectricité c'est une source d'énergie flexible, stable qui permet de soutenir le développement d'autres énergies renouvelables intermittentes comme l'éolien ou le solaire. »

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Le porte-parole d'Hydro-Québec vient de nous dire exactement pourquoi l'hydroélectricité déjà installée est excellente pour soutenir le développement d'autres sources d'énergies variables. Il est temps que le gouvernement du Québec mette en branle des projets plus ambitieux. Plusieurs experts soutiennent que nos 41000 MW sont suffisants pour commencer à « soutenir » réellement d'autres sources d'énergie renouvelables.

Ce que le film dit :

Réal Reid : « Mais faut changer les façons d'opérer, faut en tenir compte dans l'opération du réseau, mais ya aucun problème là. On le fait dans bien d'autres pays sans problème. Parce que l'hydraulique est à peu près ce qui se marie le mieux. C'est ce qui répond le plus rapidement à des variations. Fait que l'hydraulique est très bon pour supporter un système. Ça fait que l'intégration de l'éolien au Québec serait beaucoup plus facile au Québec qu'en Espagne, beaucoup plus facile qu'au Danemark. »

6. Mythe allégué par HQ : Le projet de la Romaine ne sera pas rentable.

Réponse de HQ : Le projet de la Romaine sera rentable.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Hydro-Québec a annoncé son projet à un coût de 9,2 cents par Kwh dans l'étude d'impact. Puis, suite à la sortie du film *Chercher le courant*, la société d'État a décidé de ne plus tenir compte de certains éléments du calcul pour diminuer ce coût à 6,4 cents par Kwh. Il s'agit de comptabilité créative. Le professeur d'économie Jean-Thomas Bernard a critiqué cette façon de faire dans une lettre ouverte sur Cyberpresse où il souligne le risque élevé que prend Hydro-Québec. Le film souligne que le ministre des finances a justement décidé de faire augmenter le prix de l'électricité patrimoniale payée au Québec pour redresser les profits d'Hydro-Québec.

Ce que le film dit :

Narration: « Ce n'est pas surprenant que le ministre des finances du Québec ait annoncé en 2010 que l'électricité patrimoniale augmentera de 37 pourcent entre 2014 et 2018. C'est 1,6 milliard de dollars de plus par année qui sortira de nos poches. »

Pour en savoir plus :

Lettre du professeur d'économie Jean-Thomas Bernard au Journal Le Soleil parue le 17 mai 2011 sur Cyberpresse.ca :

La baisse du coût unitaire du projet de la Romaine, <http://tinyurl.com/jtb001>

7. Mythe allégué par HQ : Il serait plus simple et rentable d'aménager un parc éolien près d'un réservoir nordique.

Réponse de HQ : Des éoliennes dans le nord du Québec implique de nouvelles lignes de transport et une hausse des coûts.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Le film ne parle pas de créer des lignes où il n'y a pas de capacité de transport, mais de plutôt utiliser la place disponible sur la ligne provenant de Churchill Falls et remplacer le projet Romaine par le scénario éolien de l'expert Réal Reid, chercheur retraité d'Hydro-Québec. Son scénario éolien tient compte du raccordement et du coût d'équilibrage dans son coût par kWh. Les vents exceptionnels de cette région permettraient un développement à plus faible coût que le complexe la Romaine.

Ce que le film dit :

Réal Reid – Expert en éolien, retraité d'Hydro-Québec : « On a regardé la qualité des vents dans le coin, on a trouvé un site qui était très venteux juste au nord de Havre-St-Pierre et puis on a installé la quantité d'éoliennes qui nous fournirait la même quantité d'énergie que la Romaine. On arrive avec un service équivalent, avec le même support en puissance, le même support en énergie, que la centrale de la Romaine, et à meilleur coût. »

8. Mythe allégué par HQ : Les réseaux de chauffage urbains à la biomasse constituent une solution avantageuse.

Réponse de HQ : Installer des réseaux de chauffage urbains à la biomasse coûte cher.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Le film ne parle pas de « réseaux de chauffage urbains à la biomasse ». Ceux-ci doivent être installés lors de la construction du quartier pour limiter les coûts. Le film parle de bâtiments qui se chauffent à la biomasse directement soit aux copeaux, soit aux granules de bois.

Ce que le film dit :

Francis Allard : « Faut faire attention quand on parle de la filière biomasse. On va plutôt miser sur d'autres types d'équipements qui sont beaucoup plus efficaces, qui ont des niveaux d'émissions de particules très faibles, qui vont avoir aussi des efficacités énergétiques beaucoup plus grandes que ce qu'on a actuellement dans nos maisons actuellement. Donc quand on parle de chauffer avec ça c'est vraiment pas le même type de technologie, faut vraiment distinguer les deux. Et c'est pour ça aussi que la Ville de Montréal autorise par exemple le chauffage aux granules, justement parce que le chauffage aux granules est beaucoup plus propre que le chauffage traditionnel. »

8.1 HQ ajoute : Au Québec il y aurait un potentiel inexploité à l'heure actuelle de l'ordre de 2000 MW. (...) ça représente la consommation électrique annuelle de 720 000 résidences. Le problème c'est que les sources de biomasse sont à l'occasion reculées

et dispersées sur l'ensemble du territoire québécois. Si on voulait exploiter à plus grande échelle la biomasse, faudrait convertir essentiellement des terres agricoles en des terres destinées à la production d'énergie (...) »

L'équipe de *Chercher le courant* commente : HQ confond biomasse et biogaz; terres abandonnées et terres agricoles; production de chauffage et production d'électricité.

Ce que le film dit au sujet de la biomasse :

Francis Allard : « Y a des terres aujourd'hui... y a des régions qui carrément, si on trouve pas de solutions pour diversifier l'économie agricole, ces terres là vont aller vers l'abandon. On parle de terres inondables par exemple, des endroits où on va cultiver et une année sur trois on n'aura pas de rendement parce que la terre aura été inondée. »

Narration : « Selon les ministères des ressources naturelles du Québec et du Canada, il y a présentement assez de terre agricoles abandonnées au Québec, pour cultiver la biomasse nécessaire à chauffer annuellement 400 000 résidences. »

Ce que le film dit au sujet des biogaz :

Éric Camirand : « Là, les municipalités veulent faire ça, la collecte a trois voies. Le compostable s'en va dans le méthaniseur, on fait de l'énergie, ça fait marcher les autobus, c'est là que ça s'en va. L'Europe le fait. Nous autres aussi on va le faire. Je sais pas quand, mais on va le faire. »

Coûts :

Biogaz : 6 à 18 cents / kWh

Projet Romaine : 10 cents / kWh

Narration : « Selon un document interne d'Hydro-Québec, le potentiel est tel que si on exploitait les déchets organiques de l'agriculture et des activités humaines, nous pourrions en retirer 2 à 4 fois plus d'énergie que le projet de la Romaine, tout en réduisant les émissions de gaz à effets de serre. »

Potentiel annuel :

Biogaz : 18 à 30 milliards de kWh et de chaleur

Romaine : 8 milliards de kWh

9. Mythe allégué par HQ : L'hydroélectricité est une énergie dépassée.

Réponse de HQ : L'hydroélectricité est une source d'avenir.

L'équipe de *Chercher le courant* commente : Le film ne dit pas que l'hydroélectricité est une énergie dépassée.

Ce que le film dit :

Jean-Thomas Bernard : « On est rendu à l'étape de l'histoire du Québec où ce qu'on développe est certainement concurrencé de façon très forte par d'autres modes parce que nos coûts sont croissants. Puis ça, ça c'est pas encore enregistré auprès des décideurs publics. Ils se comportent encore comme si on avait un avantage inné à produire de l'hydroélectricité. »

Réal Reid : « L'hydraulique est à peu près ce qui se marie le mieux. C'est ce qui répond le plus rapidement à des variations. Fait que l'hydraulique est très bon pour supporter un système. Fait que l'intégration de l'éolien au Québec serait beaucoup plus facile au Québec qu'en Espagne, beaucoup plus facile qu'au Danemark. »

Le PDG d'Hydro-Québec, Thierry Vandal, ajoute : « On a besoin de toutes les formes d'énergies renouvelables, quelles soient hydroélectrique éolienne, solaire, là où ça peut faire du sens au niveau économique et on a besoin d'encore plus d'efficacité énergétique. »

L'équipe de Chercher le courant commente :

Comment se fait-il, après avoir affirmé « qu'on a besoin de toutes les formes d'énergies renouvelables », que le Québec et Hydro-Québec investissent autant en hydroélectricité et si peu dans les autres sources d'énergie?

Projet hydroélectrique Rupert : 5 milliards de \$
Projet Hydroélectrique Romaine : 8 milliards de \$

10. Dans sa Foire aux questions, Hydro-québec mentionne :

« Sur la période 2008-2015, Hydro-Québec prévoit avoir investi au moins 12 millions de dollars dans son programme de géothermie résidentielle. »

et

« En tout, Hydro-Québec a versé 18 millions de dollars pour plus de 150 projets d'efficacité énergétique qui comportaient de la géothermie ou du solaire passif ou, dans le cas de plusieurs de ces projets, les deux. »

et

« Hydro-Québec collabore à un projet pilote sur les chauffe-eau solaires domestiques, lancé par l'Agence de l'efficacité énergétique du Québec. Ce projet visait à permettre à 600 familles québécoises de bénéficier d'une aide financière importante à l'achat et à l'installation d'un chauffe-eau solaire domestique. »

et

«...d'ici 2015, Hydro-Québec aura intégré à son réseau près de 4 000 MW d'éolien, ce qui représente un investissement total d'environ 8,8 milliards de dollars, dont 2,2 milliards par Hydro-Québec pour l'intégration et le renforcement du réseau électrique. »

« En 2009 et en 2010, l'entreprise a contribué à la réalisation de la Cité Verte, un projet immobilier à Québec qui comprend 800 unités de logement. Le recours à un réseau de chauffage urbain à la biomasse (granules de bois) pour les espaces et l'eau devrait générer des économies d'énergie de 10,1 gigawattheures. L'ensemble des mesures d'efficacité énergétique de la Cité Verte permettra des économies de 15,5 gigawattheures. »

Source : <http://hydrosourcedavenir.com/realites/faq>

Commentaire de l'équipe de Chercher le courant : plusieurs formes d'énergie verte (ex : solaire passif, chauffage à la biomasse, géothermie) reçoivent des investissements de l'ordre d'un millième des investissements hydroélectriques de la part d'Hydro-Québec. De plus, les chiffres détaillés sont trop souvent conservés à l'abri des regards du public dans les dossiers d'Hydro-Québec.

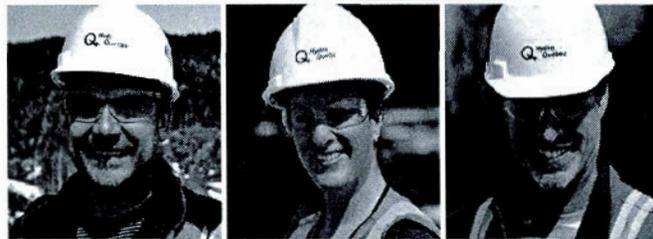
ANNEXE K

BULLETIN DU COMPLEXE DE LA ROMAINE

Source : <http://www.hydroquebec.com/romaine/pdf/2014-07-bulletin.pdf> - Juillet 2014

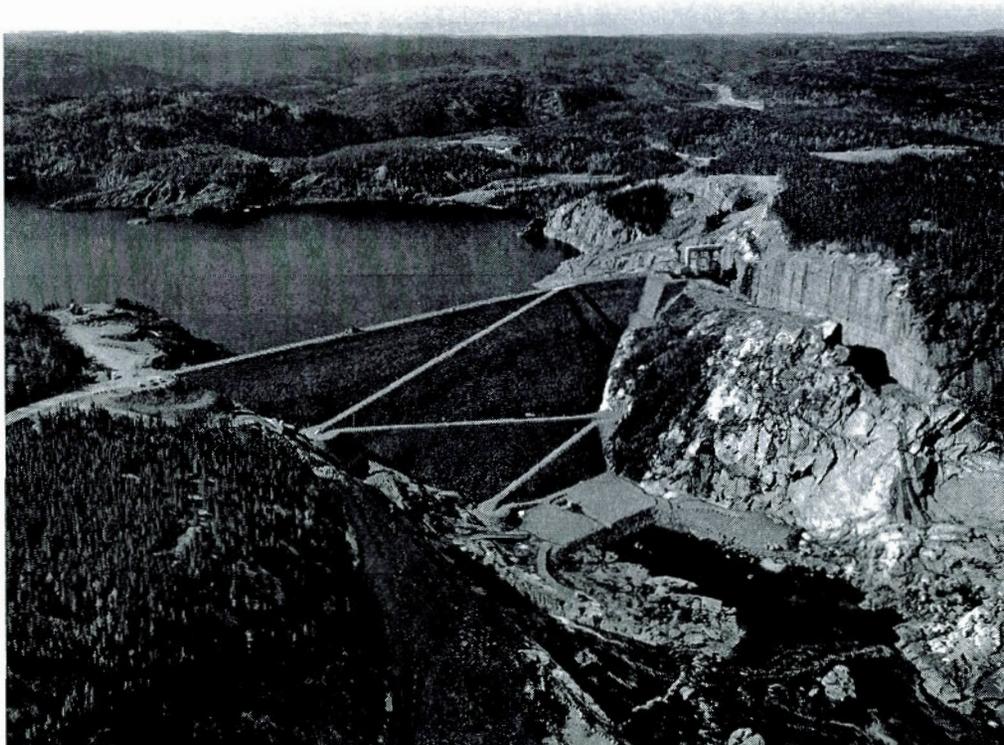


Complexe de la
Romaine



Bulletin d'information

Été 2014



SUIVI DES TRAVAUX

Aménagements hydroélectriques

Au site de la Romaine-1, les travaux se poursuivent de manière intensive. Les travaux de bétonnage sont terminés en ce qui concerne les conduites forcées, mais se poursuivront jusqu'en juillet pour l'évacuateur de crues et jusqu'à l'automne pour la prise d'eau. Le bétonnage de la centrale ainsi que les travaux de construction du barrage avancent selon les échéanciers. La galerie de dérivation a été mise en eau en février, ce qui a permis de détourner la rivière de son cours et d'entreprendre les travaux de construction du barrage. Le déboisement du réservoir se poursuivra jusqu'à l'automne.

Avec la mise en eau du réservoir de la Romaine 2, une étape cruciale est en cours. Les travaux architecturaux et l'installation des équipements mécaniques, électriques et de commande progressent à un rythme soutenu. Les équipes d'Hydro-Québec procèdent actuellement aux différentes étapes de mise en route et de mise en service des installations de la Romaine-2. Après la mise en service, on entreprendra les travaux de finition: reboisement, travaux correctifs et nettoyage des sites touchés. La mise en exploitation des deux groupes turbines-alternateurs est prévue pour 2014.

Sur le chantier de la Romaine-3, les travaux se poursuivent sur plusieurs fronts. Les travaux préparatoires à la construction du barrage, de la digue B3, de l'évacuateur de crues et de la prise d'eau ont débuté cet hiver et se poursuivront jusqu'en 2016. L'excavation de la galerie d'amenée de 1 700 mètres démarrera à l'été, tandis que le déboisement du réservoir

commencera l'hiver prochain. Le bétonnage de la dérivation provisoire est fini et l'excavation de la centrale et du canal de fuite sera terminée d'ici l'automne. L'ouverture de la dérivation a eu lieu en juin.

Infrastructures connexes

La route de la Romaine poursuit sa progression au-delà du campement du Mista et elle est asphaltée jusqu'au kilomètre 117.

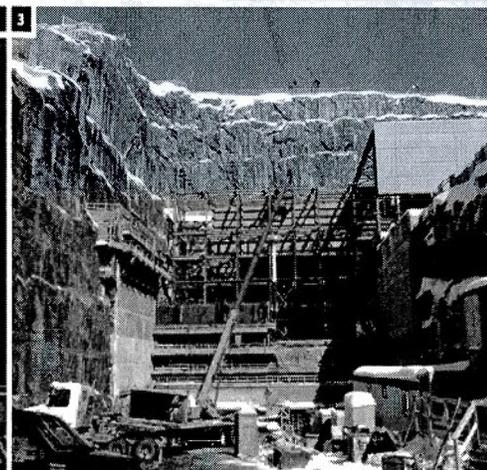
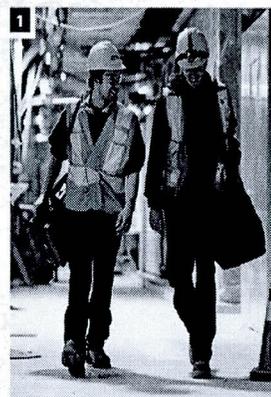
Le campement du Mista est totalement aménagé et sa capacité d'accueil a été portée à 1 323 lits.

De plus, la construction du centre administratif débutera à l'été 2014.

1. Électriciens à la centrale de la Romaine-2

2. Bétonnage au portail amont de la dérivation provisoire de la Romaine-3

3. Travaux dans la niche de la centrale de la Romaine-1



RETOMBÉES ÉCONOMIQUES RÉGIONALES

Les travaux liés au chantier de la Romaine ont, à ce jour, généré des contrats et des sous-contrats dépassant 593 millions de dollars pour la Côte-Nord. Les entreprises régionales sont particulièrement actives dans les contrats liés aux travaux de construction de bâtiments et de terrassement, au déboisement et à la fourniture de biens.

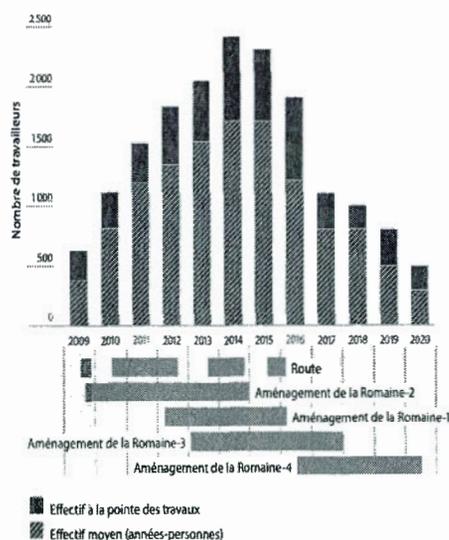
Au 31 mai 2014, les travailleurs de la région représentaient 42 % de la main-d'œuvre active sur le chantier. D'ailleurs, l'année 2014 sera la troisième année de pointe consécutive avec un effectif estimé à plus de 2 200 travailleurs au plus fort de la saison.

Lorsque les quatre aménagements hydroélectriques de la rivière Romaine seront mis en service, une centaine de nouveaux emplois seront créés en Minganie. De ce nombre, environ 70 relèveront directement d'Hydro-Québec. Les 30 autres emplois seront créés par l'attribution de contrats de sous-traitance. Il s'agit d'emplois de qualité pour la Minganie. Et ces 100 nouveaux postes généreront des retombées significatives pour la MRC. Déjà, la mise en service prochaine de la centrale de la Romaine-2 a permis la création d'une quarantaine d'emplois en Minganie.

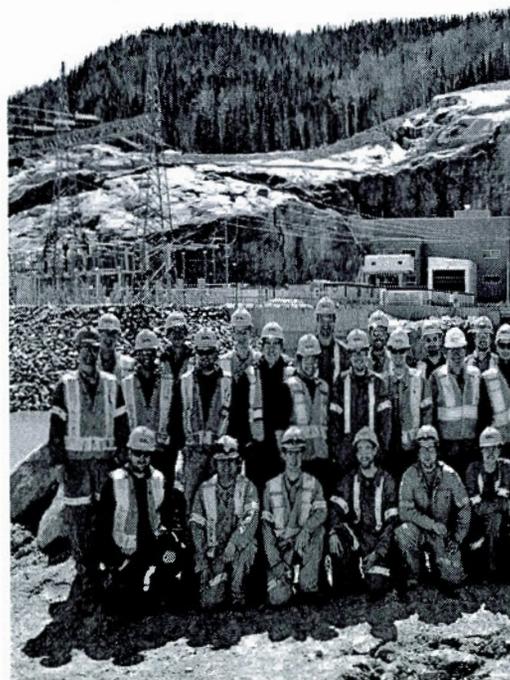
Dans le cadre de l'entente avec les Minganois, dès la mise en service de la centrale de la Romaine-2, prévue cette année, 2,5 millions de dollars seront versés annuellement à la MRC de Minganie sur une période de 50 ans. De plus, à la mise en service de la centrale de la Romaine-4, prévue en 2020, c'est 3,7 millions additionnels qui seront versés annuellement sur une période de 50 ans. Ces montants seront indexés annuellement. À ce jour, la MRC de Minganie a reçu 33,8 millions de dollars depuis la signature de l'entente.

De plus, un centre administratif sera prochainement construit à Havre-Saint-Pierre. Ce nouvel immeuble représente un investissement important ainsi que des revenus en taxes pour la municipalité.

Nombre de travailleurs affectés à la réalisation du complexe de la Romaine de 2009 à 2020



Cette équipe prépare la mise en exploitation de l'aménagement de la Romaine-2



REPLISSAGE DU RÉSERVOIR DE LA ROMAINE 2

Le remplissage du réservoir de la Romaine 2 a débuté le 10 mai. La durée de remplissage d'un réservoir varie selon les apports d'eau. Hydro-Québec prévoit que le réservoir de la Romaine 2 atteindra son niveau d'exploitation à la fin de l'été. Dès le début du mois de juillet, le niveau de la rivière augmentera graduellement.

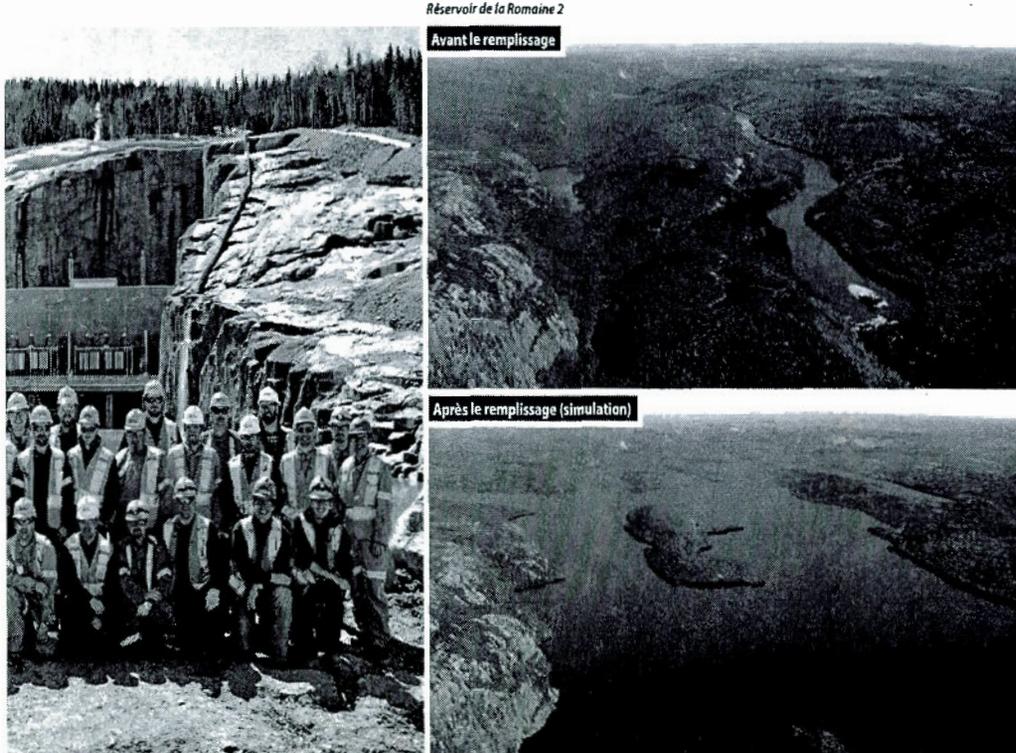
Des débits écologiques ont été convenus avec les ministères concernés (ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs et Pêches et Océans Canada) afin de préserver le cycle de reproduction du saumon. Ces débits seront maintenus durant le remplissage ainsi que pendant l'exploitation du réservoir.

Un chenal devrait subsister pour assurer le passage des embarcations à moteur en aval de la centrale de la Romaine-2. Les deux rampes de mise à l'eau aménagées en bordure de la route 138 et de la route de la Romaine (kilomètre 32) demeureront accessibles. Hydro-Québec recommande à tous les utilisateurs de la rivière Romaine d'être très vigilants.

Pour obtenir plus d'information au sujet de la navigation sur la rivière et du remplissage du réservoir, vous pouvez vous procurer deux cartes auprès de la MRC de Minganie ou sur le site Web du projet.

Hydro-Québec surveillera la faune durant toutes les étapes du remplissage. En effet, des équipes feront régulièrement des survols pour vérifier si des animaux appartenant aux espèces ciblées (orignal, caribou forestier, loup et lynx) sont pris au piège sur des îles temporaires. On poursuivra également les opérations de récupération des poissons captifs dans le tronçon à l'aval du barrage.

La route de la Romaine est actuellement ouverte au public jusqu'au kilomètre 32. En 2016, après la mise en service de la centrale de la Romaine-1 et la démobilitation du campement des Murailles, la route sera accessible jusqu'au sud du campement du Mista.





SUIVI ENVIRONNEMENTAL

L'année 2013 constitue la dernière année avant la modification du milieu puisque la mise en service de l'aménagement de la Romaine-2 est prévue pour 2014. D'autres suivis portent sur les effets des activités de construction sur le milieu environnant. En 2013 plusieurs études ont été réalisées, notamment les suivantes:

- océanographie:
 - caractéristiques physiques de la zone de l'embouchure,
 - herbiers de zostère marine,
 - éperlan arc-en-ciel,
 - frayères à capelan,
 - mye commune,
 - plancton en milieu marin;
- couverture de glace sur la rivière Romaine;
- saumon atlantique;
- touladi;
- ombre chevalier;
- milieux humides;
- caribou forestier;
- castor;
- aigle royal;
- sauvagine au réservoir de la Romaine 2 projeté;
- circulation routière et ambiance sonore sur la route 138;
- aspects sociaux chez les Minganois et les Innus;
- utilisation du territoire par les Minganois;
- utilisation du territoire par les Innus et savoir innu;
- activités de chasse et de pêche des travailleurs durant leurs loisirs;
- archéologie.

1. *Suivi télémétrique de l'aigle royal*

2. *Caractérisation des herbiers de zostère dans l'embouchure de la Romaine*

3. *Fouilles archéologiques dans le secteur de la Romaine-4*

4. *Déplacement de populations d'ombles chevaliers*



Pour plus de détails sur ces études, vous pouvez consulter le Bilan des activités environnementales accessible sur le site Web du projet de la Romaine au www.hydroquebec.com/romaine/documents/bilans/index.html.





Aménagement de la Romaine-1



VISITES DU CHANTIER DE LA ROMAINE-1

Du 28 juin au 24 août 2014
Les samedis et dimanches de 9 h à 11 h
et de 13 h 30 à 15 h 30

Sur réservation seulement
1 877 747-4776

Pour plus d'information

Pour obtenir de l'information générale
sur le projet et connaître son état d'avancement,
consultez le site Web :
www.hydroquebec.com/romaine

Pour toute demande
d'information, vous pouvez
joindre une conseillère – Relations
avec le milieu au 1 855 294-3777.



© Hydro-Québec
Produit par la direction –
Communication d'entreprise
2014E0624 2014G169

Photo de la couverture: Réservoir de
la Romaine 2 en cours de remplissage



ANNEXE L

16 PRINCIPES DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE



- a « **SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE** » : les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;
- b « **ÉQUITÉ ET SOLIDARITÉ SOCIALES** » : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
- c « **PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT** » : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;
- d « **EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE** » : l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;
- e « **PARTICIPATION ET ENGAGEMENT** » : la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique;
- f « **ACCÈS AU SAVOIR** » : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en oeuvre du développement durable;
- g « **SUBSIDIARITÉ** » : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;
- h « **PARTENARIAT ET COOPÉRATION INTERGOUVERNEMENTALE** » : les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;

- i « **PRÉVENTION** » : en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;
- j « **PRÉCAUTION** » : lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;
- k « **PROTECTION DU PATRIMOINE CULTUREL** » : le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;
- l « **PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ** » : la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens;
- m « **RESPECT DE LA CAPACITÉ DE SUPPORT DES ÉCOSYSTÈMES** » : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;
- n « **PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLES** » : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écocoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;
- o « **POLLUEUR PAYEUR** » : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci;
- p « **INTERNALISATION DES COÛTS** » : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

BIBLIOGRAPHIE

- Association canadienne de normalisation, Guide pour l'industrie et les publicitaires, In *Déclaration environnementale*, 2008 [En ligne] [http://www.ic.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/guide-for-industry-and-advertisers-fr.pdf/\\$FILE/guide-for-industry-and-advertisers-fr.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/guide-for-industry-and-advertisers-fr.pdf/$FILE/guide-for-industry-and-advertisers-fr.pdf) (consulté le 20 avril 2011).
- Aristote. 1983. « *Éthique à Nicomaque* ». Traduction de Jean Tricot, coll « Bibliothèque des textes philosophiques », Paris, Vrin. p. 31-87, 272-315.
- Baudrillard, Jean. 1981. « *Simulacres et simulation* ». Paris. Édition Gallilée.
- Bernadette Dumora & Thierry Boy. 2008. « *Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1^{ère} partie)* », In *L'orientation scolaire et professionnelle* [en ligne] <http://osp.revues.org/1722> (consulté le 10 janvier 2014).
- Boulay, Sophie. 2012. « *Usurpation de l'identité citoyenne dans l'espace public : Astroturfing et communication politique* ». Thèse. Université du Québec à Montréal.
- Bres, Luc & Lefebvre, Guy. 2014. « *L'implantation de la norme ISO 14001 à Hydro-Québec* » in eValorix. [En ligne] <http://gestion.Valorix.com/cas/management-et-strategie/implantation-de-la-norme-iso-14001-hydro-quebec/> (consulté le 28 octobre 2014).
- Breton, Philippe. 2006. « *L'argumentation dans la communication* ». Paris. Édition La Découverte.
- Bruce, Philp. 2014. « Eco-Friendly? Don't tell anyone ». *Canadian Business* 87(9).
- Bruner, J. S. 1991. « *Acts of meaning* », Harvard : Harvard University Press. Traduction française : *Car la culture donne forme à l'esprit. De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Bonin, Y., Paris : Eshel (1990/1991).
- Brundtland, Gro Harlem. 1987. « *Report of the World Commission on Environment and Development : « our Common Future* ». New York. United Nations. p.318.
- Cetindamar, Dilek & Husoy, Kristoffer. 2007. « *Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior : The Case of The United Nations Global Compact* » In *Journal of Business Ethics*. 76(2). pp.163-176.
- Chevrier, Jacques. 2003. « *La spécification de la problématique* », In *Recherche sociale, 4e édition : De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoit Gauthier, Québec (Qué.) : Les Presse de l'Université du Québec, p.53-72.
- Cordelier, B. & Breduillieard, P. 2013. « *Publicité verte et greenwashing* », In *Revue Gestion 2000*, (6), pp. 115-131.
- Cossette, Claude. 2009. « *Éthique et Publicité* », Québec, Les Presses de l'Université Laval, p.146.
- David, D. Marc & Lambotte, François. 2011. « *La communication verte : stratagème ou stratégie authentique de communication marketing ?* » In *Recherches en communication*, (35). pp. 137-153.

Delmas, Magali A. & Burbano, Vanessa Cuerel. 2011. « *The Drivers of Greenwashing* ». In *California Management Review*. 54(1). pp. 64-87.

Douay-Soublin, Françoise, « *RHÉTORIQUE* », *Encyclopædia Universalis* [en ligne] : <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/rhetorique/> (consulté le 6 décembre 2014).

Dumora, Bernadette et Thierry Boy. 2008. « *Les perspectives constructivistes et constructionniste de l'identité (1^{ère} partie)* ». In *l'orientation scolaire et professionnelle* [en ligne] <http://osp.revues.org/1722> (consulté le 28 juin 2015).

Eco, Umberto. 1972. « *La structure absente* », France, Édition Mercure de France.

Eco, Umberto. 1992. « *Intentio lectoris* », « Notes sur la sémiotique de la réception », In *Les limites de l'interprétation*, Paris, Bernard Grasset.

Freeman, R. Edward. 1984. « *Strategic Management. A Stakeholder Approach* » Cambridge, Cambridge University Press.

Gergely, N., H. Gangadharbatla, A. Paladino. 2014. « *Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions* ». In *Journal of Business Ethics* 125 (4) : 693-707.

Gonzalez, Chrisitne & al. 2009. « *Comment les consommateurs socialement responsables se représentent-ils la consommation ? Une approche par les associations libres.* » In *Recherche et Application en Marketing*. 24(3). pp. 25-41.

Gregory, A. 2005. « *Ethics in communication management: An oxymoron?* ». In *Journal of Communication Management* 9 (3) : 6-8.

Griffiths, Angela. 2013. « *Will Consumers & Transparency Drive the Janitorial/Sanitation Industry in 2013.* » En ligne. <http://eponline.com/Articles/2013/01/01/Jan-San-2013.aspx?p=1> (consulté le 22 janvier 2013).

Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) *IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change*, 2008, [En ligne] http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_fr.pdf (consulté le 22 avril 2011).

Henriet, Dominique, « *EXTERNALITÉ, économie* », *Encyclopædia Universalis* [en ligne] <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/externalite-economie/> (consulté le 3 avril 2013).

Hoogervorst, Jan & al. 2004. « *Implicit communication in organisation – The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour* ». In *Journal of Managerial Psychology*. 19(3). pp. 288-311.

Hume, David. 1991. « *Enquête sur les principes de la morale* ». Paris ; Édition GF Flammarion.

Hydro-Québec, 2013. « *Histoire d'Hydro-Québec. Qui nous sommes ?* » [en ligne] <http://www.hydroquebec.com/a-propos-hydro-quebec/qui-sommes-nous/histoire-hydro-quebec.html> (consulté le 14 juin 2013).

- Hydro-Québec, 2013. « *Définition et gouvernance | Hydro-Québec* » [en ligne]
<http://www.hydroquebec.com/developpement-durable/notre-approche/definition-gouvernance.html> (consulté le 14 novembre 2013)
- Igalens, Jacques & Sébastien Point. 2009. « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes* ». Paris; Dunod. Chapitre 1, p.7-41.
- Lafferty, William M. & Ruud, Audun. 2006. « *Standards for Green Innovation : Applying a Proposed Framework to Governmental Initiatives in Norway* ». In *Evaluation*, October 2006 ; 12(4). pp.454-473
- Lane, L. Eric. 2013. « *Green Marketing Goes Negative : The Advent of Reverse Greenwashing* ». In *Intellectual Property & Technology Law Journal*. January 2013 ; 25(1). pp.20-26.
- Lanoue, Roger. Normand Mousseau. 2014. « *Commission sur les enjeux du Québec. Maîtriser notre avenir énergétique – Pour le bénéfice économique, environnemental et social de tous.* » [en ligne] :
<http://www.politiqueenergetique.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2014/12/Rapport-consultation-energie.pdf>
 (consulté le 28 juin 2015).
- Leonidas C. Leonidou, Constantinos N. Leonidou, Dayananda Palihawadana, Magnus Hultman. 2011. « *Evaluating the green advertising practices of international firms : a trend analysis* ». In *International Marketing Review*. 28(1). pp. 6-33.
- Leteiturier, Christine, 2011. « *Publicité* ». En ligne. <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/fileadmin/pdf/C072527.pdf> (consulté le 11 janvier 2013)
- Libaert, Thierry. 2010. « *Communication et environnement, le pacte impossible* ». Presses Universitaire de France. Paris.
- Loi sur le développement durable.* (2006). LRQ c D-8.1.1.
- Leuenberger, Deniz. 2006. « *Sustainable Development in Public Administration : A Match With Practice ?* ». In *Public Work Management & Policy*, January 2006 ; 10(3). pp. 195-201.
- Mahoney, L. S., L. Thorne, L. Cecil, W. LaGore. 2013. « *A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?* ». *Critical Perspective on Accounting* 24 (4/5): 350-359.
- Marchal, Anne-Aurélie. 2004. « *La publicité à Paris : Une esthétique contemporaine en rupture avec une éthique patrimoniale* ». In *Quaderni, L'État et les collectivités face aux techno-réseaux.* (55). pp. 5-16.
- McCready, Denis, 2011. « *Demande de correction des sites Web d'Hydro-Québec véhiculant de fausses informations à propos du film « Chercher le courant* ». [En ligne]. http://www.chercherlecourant.com/mythes/lettre_HQ_20110715_V_web.pdf. (consulté le 19 septembre 2014).
- McCready, Denis, 2011. « *L'équipe de « Cherche le courant » répond point par point à la vidéo de Hydro-Québec intitulée « Mythe et réalités sur l'hydroélectricité québécoise* ». [En ligne]. http://www.chercherlecourant.com/mythes/reponse_mythes_HQ_20110715_finai.pdf. (consulté le 19 septembre 2014).

- MDDEFP, 2013. « *Loi sur le développement durable* » [en ligne]. <http://www.mddefp.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm> (consulté le 7 juin 2013).
- MDDEP, 2006. « *Loi sur le développement durable – Les principes* » [en ligne]. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/principes.pdf> (consulté le 13 novembre 2013).
- MEDDE, 2014. « *Les Français et les nuisances lumineuses – Ministère du Développement durable* ». [En ligne] <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-Francais-et-les-nuisances.html> (consulté le 28 février 2014).
- Mitchell, Ronald K. Agle, Bradley R. Wood, Donna J. 1997. « *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* ». In *The Academy of Management Review*, October, 22(4). pp. 853-886
- Mongeau, Pierre. 2008. « *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté jeans et côté tenue de soirée* ». Québec. Édition Les Presses de l'Université du Québec. p.160.
- Morsing, Mette & Schultz, Majken. 2006. « *Corporate social responsibility communication : stakeholder information, response and involvement strategies*. » *Business Ethics: A European Review*, 15 pp.323-338.
- Notebaert, Jean-François & Séjeau Wilfrid. 2010. « *Écoblanchiment, Quand les 4x4 sauvent la planète* ». Édition Les petits matins, Paris. p.184.
- Obsevatoire de la Communication Responsable. 2012. « *Observatoire de la Communication Responsable* ». [en ligne] <http://consommationresponsable.ca/> (consulté le 17 juin 2013).
- Programme des Nations Unies pour l'environnement. 2015. « *Programme des Nation Unies pour l'environnement – A propos du PNUE* » [en ligne] <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?ArticleID=3301&DocumentID=43&l=fr> (consulté le 28 juin 2015).
- Parguel, Béatrice. Benoît-Moreau, Florence. Larceneux, Fabrice. 2011. « *How Sustainability Rating Might Deter 'Greenwashing' : A Closer Look at Ethical Corporate Communication* ». In *Science + Business Media*.
- Rogers, E.M. 1976. « *Communication and Development – The passing of the Dominant Paradigm* », In *Communication Research*, 3(2).
- Ross, Dianna & Deck Jr., William. 2011. « *Student Guide to Greenwashing* ». In *B Quest. Special section*. pp. 1-20.
- Séquin, Francine et Durif, Fabien, 2007. « *Une stratégie éthique chemin faisant* ». In *Obsevatoire de la Communication Responsable*. 2013. « *Observatoire de la Communication Responsable* ». [En ligne] <http://consommationresponsable.ca/> (consulté le 17 juin 2013).
- Terra Choice, « *The sins of greenwashing home and family edition*. » In *The greenwashing Report 2010*, [En ligne]. <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/> (consulté le 11 janvier 2013).
- Thiery, Patricia. 2005. « *Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : Entre civisme et cynisme* ». In *Decisions Marketing*. (38). pp.59-69.

- Thi Hong Ngoc, Nguyen. 2011. « *Being Socially Responsible and Environmentally Friendly improves the Corporate Competitiveness and Profitability ?* ». In *Advances In Management*. 4(3), pp.21-25.
- Tremblay, Solange. 2007. « *Développement durable et communication : Au-delà des mots, pour un véritable engagement* ». Québec. Édition Les Presses de l'Université du Québec.
- Urien, Bertrand & Kilbourne, William. 2011. « *Generativity and self-enhancement values in Eco-Friendly behavioral intention and environmentally responsible consumption behavior* » In *Psychology & Marketing*. 28. p.69-90.
- Van de Ven, Bert. 2008. « *An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility* ». In *Journal of Business Ethics*. October, 82(2). p.339-352
- Villers, Marie-Éva de. 2009. « *Multidictionnaire de la langue française* ». Québec (Que.) Les Editions Québec Amérique. 5^e éd.