

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

RELATIONS PUBLIQUES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE :
ÉTUDE DE CAS DES PROJETS DE DÉRIVATION PARTIELLE DES RIVIÈRES
PORTNEUF ET DU SAULT AUX COCHONS PAR HYDRO-QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

DANIELLE LAVOIE

AOÛT 2009

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

Merci à Carmen Rico de Sotelo qui m'a guidée dans cette expédition.

Merci à la direction régionale Manicouagan d'Hydro-Québec qui m'a permis d'explorer les méandres de ses projets.

Merci aux gens de la Côte-Nord qui ont pris le temps de me raconter leurs rivières.

Merci aux membres de ma famille, à mes amis et à mes collègues de leur appui et de leur constance, en eaux vives et calmes.

AVANT-PROPOS

Conseillère en communication depuis quelques années, je m'intéressais déjà à la responsabilité sociale de l'entreprise et au développement durable au moment de mon inscription à la maîtrise en communication. J'aspirais alors à donner plus de profondeur à la compréhension que j'avais des relations publiques tout en améliorant mes chances, en tant que professionnelle, d'accéder à des mandats plus stratégiques.

J'ai réalisé, dans les cours et séminaires auxquels j'ai participé, que peu des étudiants de ma cohorte s'intéressaient à la communication organisationnelle. Loin des salles de classe et des professeurs passionnés qui m'ont initiée aux relations publiques et au code de déontologie de la profession, j'ai constaté qu'il existe un écart important entre la pratique éthique et engagée qu'on m'avait enseignée et la perception cynique des relations publiques par certains de mes confrères et consœurs : dans le meilleur des cas, ils amalgamaient relations publiques, publicité et marketing ; dans le pire, ils les associaient à la propagande.

Si dans mon milieu professionnel je prenais plaisir à jouer l'avocat du diable en questionnant l'éthique de mes collègues et l'intégrité des entreprises pour lesquelles ils travaillaient, avec les étudiants de la maîtrise, j'étais tentée de défendre les relations publiques qui, pour moi, étaient d'abord et avant tout les relations, humaines, avec les publics.

Maintes fois j'ai eu cette conversation :

« Le curieux : Sur quoi travailles-tu ?

Moi : Sur les liens entre relations publiques et développement durable.

Variante 1 – Le curieux cynique : Ah ! Sur le *greenwashing* !

Variante 2 – Le curieux indifférent : Ah bon.

Variante 3 – Le curieux optimiste : Génial ! Il faut faire la promotion du recyclage et de l'efficacité énergétique. »

Généralement, je faisais la réponse suivante :

« Les liens entre relations publiques et développement durable, pour moi, c'est plutôt les relations qu'entretient une entreprise avec ses publics dans un contexte qui implique des enjeux environnementaux, sociaux et économiques majeurs. »

À tous les coups, on me demandait : « Mais concrètement... ça veut dire quoi ? »

Il me fallait trouver un cas concret qui me permettrait de donner forme à mon idée, d'illustrer le contexte dans lequel évoluent les entreprises qui ont pris le train du développement durable, d'observer les pratiques communicationnelles de l'une d'elles et de les comparer à un idéal théorique.

J'ai finalement trouvé mon cas en Haute-Côte-Nord : une entreprise intéressée à participer à mon projet, de multiples sources de données à ma disposition, des acteurs prêts à me rencontrer... et des enjeux économiques, sociaux et environnementaux majeurs.

Un peu plus d'un an après la signature par différentes associations de communicateurs québécois, dont la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP), de la *Déclaration des communicateurs et des professionnels en relations publiques du Québec à l'égard du développement durable*, je souhaite que le présent mémoire apporte une petite pierre à l'édifice du développement durable et m'aide à approfondir ma réflexion sur la pratique responsable des RP.

Je dédie ce mémoire à tous ceux qui m'ont demandé « Mais concrètement... ça veut dire quoi ? ». J'espère qu'il sera une source d'information pour mes confrères et consœurs du domaine des relations publiques et, pour ceux qui s'intéressent au rôle que peuvent et doivent jouer les entreprises dans une économie de marché mondiale, une occasion de réfléchir, concrètement, aux liens entre relations publiques et développement durable.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	v
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xvii
RÉSUMÉ.....	xix
CHAPITRE I : INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE II : PRÉSENTATION DU CAS.....	3
2.1 Étude d'avant-projet.....	4
2.1.1 Rencontres d'information à caractère général.....	5
2.1.2 Table d'information et d'échange et rencontres d'information-consultation.....	6
2.1.3 Période de suivi des relations avec le milieu.....	7
2.1.4 Dépôt des études d'avant-projet.....	8
2.2 SOCOM.....	8
2.3 Audiences publiques.....	9
2.4 Mise en place des ouvrages de dérivation.....	12
2.5 Comité de suivi environnemental.....	12
2.6 En résumé.....	14
CHAPITRE III : DANS LA LITTÉRATURE.....	15
3.1 Définir le développement durable.....	15
3.2 Évolution de la théorie des parties prenantes.....	18
3.3 L'éthique et les relations publiques.....	21

3.4	Vers une problématique.....	27
3.4.1	Question générale de recherche.....	29
3.4.2	Problème spécifique de recherche.....	29
3.4.3	Questions spécifiques de recherche.....	31
3.4.4	Hypothèse	31
CHAPITRE IV : CADRE CONCEPTUEL		33
4.1	Identification et caractérisation des parties prenantes	35
4.1.1	Les types de parties prenantes selon Werther et Chandler (2006)	35
4.1.2	Enjeux du développement durable de Jacobs et Sadler (1990).....	36
4.1.3	« Engageomètre » de Sobczak et Girard (2006).....	37
4.2	Caractérisation des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes	38
4.2.1	Les quatre modèles de relations publiques de Grunig et Hunt (1984).....	38
4.2.2	Le modèle de la préoccupation mutuelle (Pruitt, 1981) et les stratégies de négociation qui en découlent (Grunig et Huang, 2000).....	41
4.3	Autres concepts	42
4.3.1	Théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997).....	42
4.3.2	La défense responsable des intérêts des publics de Fitzpatrick et Gauthier (2001)	44
4.3.3	La découverte mutuelle de la vérité de Stoker et Tusinski (2006).....	45
4.3.4	L'identité traîtresse de Bailey (1998).....	46
4.4	Idéal théorique.....	47
4.4.1	Identification des parties prenantes et des enjeux	47
4.4.2	Caractéristiques des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.....	47
4.4.3	Pratique éthique des relations publiques.....	47
4.5	En résumé	49

CHAPITRE V : MÉTHODOLOGIE.....	51
5.1 La position du chercheur	51
5.2 L'étude de cas, stratégie méthodologique	53
5.2.1 Une entreprise engagée à l'égard du développement durable	55
5.2.2 De multiples sources de données.....	56
5.2.3 Accès aux acteurs touchés par les projets de dérivation partielle	59
5.3 Un cas des plus intéressants	60
5.4 La cueillette des données	61
5.4.1 Observation documentaire	61
5.4.2 Entrevues semi-directives	62
5.4.3 Sélection des enquêtés	63
5.5 L'analyse des données	67
 CHAPITRE VI : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES	 69
6.1 Engagements d'Hydro-Québec à l'égard du développement durable	70
6.1.1 Engagements généraux	70
6.2 Identification des parties prenantes.....	73
6.2.1 Caractéristiques et préoccupations des parties prenantes : vue d'ensemble.....	73
6.2.2 Caractéristiques et préoccupations des parties prenantes interviewées	76
6.2.3 Niveaux d'engagement des parties prenantes.....	79
6.3 Relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.....	82
6.3.1 Modèles de relations publiques privilégiés (Grunig et Hunt, 1984)	83
6.3.2 Stratégies de négociation (Grunig et Huang, 2001)	89
6.3.3 Théorie de la saillance (Mitchell, Agle et Wood, 1997).....	95
6.3.4 Défense responsable des intérêts des publics (Fitzpatrick et Gauthier, 2001) ..	102
6.3.5 Découverte mutuelle de la vérité (Stoker et Tusinski, 2006)	106
6.3.6 Identité traîtresse (Bailey, 1998)	107
6.4 Présentation des résultats.....	108
6.4.1 Interprétation de la synthèse des résultats.....	109
6.4.2 Validation de l'hypothèse de recherche	117

CHAPITRE VII : CONCLUSIONS.....	119
7.1 Une pratique idéale ?.....	120
7.1.1 Connaître ses parties prenantes	120
7.1.2 Dialogue et concertation	122
7.1.3 Recherche d'une compréhension mutuelle plutôt que d'un consensus	122
7.1.4 La légitimité en tant que réalité socialement construite	123
7.2 Pistes de réflexion.....	125
7.2.1 La représentation de la population au sein du comité bipartite de suivi environnemental	125
7.2.2 Relations publiques et développement durable	126
APPENDICE A - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	129
BIBLIOGRAPHIE.....	131

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
Figure 2.1	Répartition de la participation aux audiences du BAPE par type de participant (BAPE, 2001).....	12
Figure 4.1	La démocratie des relations publiques (Kim, 2005), élaboration de l'auteure	34
Figure 4.2	Types de parties prenantes d'après Werther et Chandler (2006), élaboration de l'auteure.	36
Figure 4.3	Les trois piliers du développement durable, Jacobs et Sadler (1990)...	37
Figure 4.4	« L'engagemètre » de Sobczak et Girard (2006)	38
Figure 4.5	Classification des parties prenantes d'après la théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997).....	44
Figure 4.6	Stratégies de négociation (Pruitt, 1985 ; Grunig et Huang, 2000) et théorie de la relation (Grunig et Hunt, 1984).....	48
Figure 4.7	Cadre conceptuel de ce projet et « démocratie des relations publiques », élaboration de l'auteure.	49
Figure 5.1	Guide d'entrevue	64
Figure 5.2	Répartition géographique des enquêtés et classification par type de parties prenantes	66
Figure 6.1	Les parties prenantes de l'entreprise, élaboration de l'auteure d'après Werther et Chandler (2006).....	74
Figure 6.2	Exemples d'enjeux sociaux, économiques et environnementaux d'après Hydro-Québec (1999a, 2003b).....	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		page
Tableau 2.1	Requérants d'une audience publique (BAPE, 2001)	11
Tableau 4.1	Caractéristiques des quatre modèles de relations publiques.....	40
Tableau 5.1	Liste des parties prenantes interviewées	65
Tableau 6.1	Caractéristiques des parties prenantes en 1997, 2001 et 2008.....	77
Tableau 6.2	Caractéristiques des parties prenantes et de leurs relations avec Hydro-Québec en 1997	110
Tableau 6.3	Caractéristiques des parties prenantes et de leurs relations avec Hydro-Québec en 2001	111
Tableau 6.4	Caractéristiques des parties prenantes et de leurs relations avec Hydro-Québec en 2008	112

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
DD	Développement durable
GRI	Global Reporting Initiative
MRC	Municipalité régionale de comté
PP	Parties prenantes
SCRP	Société canadienne des relations publiques
SQPRP	Société québécoise des professionnels en relations publiques
TIE	Table d'information et d'échange
WCED	World Commission on Environment and Development
Zec	Zone d'exploitation contrôlée

RÉSUMÉ

Cette recherche observe, à travers l'étude du cas des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons par Hydro-Québec, le dialogue établi entre les représentants de cette entreprise, officiellement engagée à l'égard du développement durable, et ses parties prenantes.

Pour décortiquer ces relations, l'auteure a recours à un cadre d'analyse qui s'appuie sur les quatre modèles de relations publiques de Grunig et Hunt (1984), les stratégies de négociation de Grunig et Huang (2001), les formes d'engagement des parties prenantes de Sobczak et Girard (2006) et la théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997).

L'auteure émet l'hypothèse que les représentants d'une entreprise engagée à l'égard du développement durable recourent de façon prédominante au modèle de communication bidirectionnelle symétrique (Grunig et Hunt 1984) dans leurs relations avec les parties prenantes, particulièrement avec celles dont le niveau d'engagement est élevé. L'analyse confirmera partiellement cette hypothèse.

L'auteure compare finalement les pratiques communicationnelles d'Hydro-Québec dans le cadre du cas étudié à un idéal théorique défini à partir du cadre conceptuel et propose des pistes de réflexion sur les facteurs déterminants de la légitimité des parties prenantes et une pratique des relations publiques respectueuse des principes du développement durable.

Mots-clés : développement durable, relations publiques, théorie des parties prenantes, modèles de relations publiques, dialogue, engagement, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie de la saillance.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Les termes « développement durable » et « responsabilité sociale de l'entreprise » font désormais partie du vocabulaire de la majorité des dirigeants de grandes entreprises. Expressions à la mode et concepts marketing pour certains (Attarça et Jaquot, 2005), approches prometteuses pour d'autres, ces termes ont néanmoins contribué, « sous l'effet conjoint de crises écologiques (Erika¹, Exxon Valdès²...) et socio-économiques (Enron), des menaces environnementales (pluies acides, déforestation, effet de serre...) et du pouvoir croissant des parties prenantes » (Soparnot et Mathieu, 2006) à la transformation de la gestion des entreprises et de la façon dont elles communiquent.

L'entreprise est maintenant sous surveillance. Investisseurs, salariés, fournisseurs, clients, communautés d'accueil, gouvernements, organisations non gouvernementales, représentants des médias et autres publics ont désormais accès, grâce aux technologies de l'information, à de multiples sources interconnectées. Ils peuvent, à tout moment, menacer l'équilibre de l'entreprise qui craint l'incertitude et son impact sur le cours de l'action.

¹ Le déversement de ce pétrolier affrété par la société Total-Fina-Elf a pollué la côte bretonne en décembre 1999.

² Ce pétrolier affrété par Exxon a causé une marée noire de 11 millions de gallons de pétrole le long des côtes de l'Alaska en 1989 (« The big spill », *New York Times*, 30 septembre 2007). L'auteur aurait tout aussi bien pu mentionner la catastrophe de l'usine AZF de Toulouse en 1999 ou la marée noire du Prestige sur les côtes de la Galice en Espagne en 2002.

Comment réduire l'incertitude ? De nombreuses entreprises, après une période de crise, mettent en place un programme d'échange avec leurs parties intéressées³ « significatives » qui, en plus de leur fournir de l'information utile qu'elles transposent ensuite dans une logique stratégique, leur permet d'entretenir de meilleurs liens avec les publics susceptibles d'affecter leur stabilité (Zietsma et Rouse, 2006, p. 37). Si ce processus de dialogue avec les parties prenantes s'inscrit dans une démarche de développement durable, c'est cependant un leurre de croire qu'il garantit la conduite responsable de l'entreprise envers ses parties prenantes (Greenwood, 2007).

L'étude de cas des relations avec les parties intéressées dans le cadre des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons me permettra d'observer, en contexte, ce type d'échanges entre une entreprise et ses publics.

Le chapitre II définit le cas à l'étude et présente les contextes de communication entre l'entreprise et ses parties prenantes au fil des étapes de la mise en œuvre des projets. Après quoi le chapitre III passe en revue la littérature consacrée au développement durable, à la théorie des parties prenantes et à la notion d'éthique en relations publiques. Par la suite, dans les chapitres IV et V, sont définis le cadre conceptuel et la méthodologie de cette recherche, alors que dans le chapitre VI, les données sont interprétées et les résultats présentés. Le dernier chapitre de ce mémoire porte sur les conclusions et les pistes de recherche qui se dégagent de cette étude de cas.

³ Les expressions « parties prenantes », « parties intéressées » et « publics » sont des synonymes dans ce document.

CHAPITRE II

PRÉSENTATION DU CAS

En 1995 et 1996, Hydro-Québec a évalué les moyens d'optimiser les installations du complexe Bersimis et de développer le potentiel hydroélectrique de la Côte-Nord. La dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons lui est apparue comme le meilleur moyen « d'augmenter les apports en eau au réservoir Pipmuacan » et de faire en sorte que le « débit supplémentaire soit turbiné aux centrales Bersimis 1 et 2. » (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement⁴, 2001)

Dans le cas de la rivière Portneuf, l'emplacement visé pour la mise en place des ouvrages de dérivation touche plus d'une dizaine de pourvoyeurs exploitant les territoires ainsi que six détenteurs de baux villégiature, et « s'inscrit dans un vaste territoire qui fait l'objet de revendications territoriales globales auprès des gouvernements fédéral et provincial » (Hydro-Québec, 1997b). De plus, cette rivière est fréquentée par de nombreux utilisateurs (canoteurs, kayakistes, pêcheurs et chasseurs) et la navigabilité du cours d'eau est essentielle au maintien de son potentiel récréotouristique.

Dans le cas de la rivière du Sault aux Cochons, les ouvrages de dérivation sont susceptibles d'affecter quatre pourvoiries, une zone d'exploitation contrôlée (zec) comptant quelque 700 membres pratiquant la pêche, la chasse et le piégeage et plusieurs industries exploitant les ressources forestières. Comme dans le cas de la rivière Portneuf, l'emplacement des ouvrages « s'inscrit dans un vaste territoire qui

⁴ Cet organisme sera désigné par l'acronyme BAPE tout au long de ce mémoire.

fait l'objet de revendications territoriales par les Montagnais » (Hydro-Québec, 1997c).

Les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et Sault aux Cochons ne sont pas sans conséquence pour les citoyens. C'est pourquoi, en vertu de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, ils ont été assujettis à l'article 2 du *Règlement sur l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement*. En avril 1997, le ministère de l'Environnement⁵ a demandé à Hydro-Québec de lui présenter des études d'impact⁶ décrivant les effets potentiels des projets du point de vue de l'environnement.

2.1 ÉTUDE D'AVANT-PROJET

C'est le 28 mai 1997 que le conseil des ministres adopte des décrets autorisant la réalisation des études d'avant-projet pour les rivières Portneuf, Sault aux Cochons, Manouane et Boucher (Le Devoir, 1997).

Quelques jours plus tard, au début de juin 1997, l'entreprise met en œuvre un vaste programme de communication et de relations avec le milieu visant « à associer aux études d'avant-projet les organismes, les groupes et personnes concernés ». Les objectifs poursuivis par ce programme sont de « diffuser le plus largement possible de l'information sur l'ensemble du projet, [...] prendre connaissance des préoccupations et des attentes des publics directement touchés, et [...] répondre aux questions de nature technique, environnementale et économique. » (Hydro-Québec, 1999, p. 306)

⁵ Le ministère de l'Environnement est maintenant le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs.

⁶ Hydro-Québec désigne ses études d'impact sous l'appellation « études d'avant-projet ».

Cette initiative annonce certains des engagements énoncés dans le *Plan stratégique 1998-2002* (Hydro-Québec, 1997a) soumis le 21 octobre 1997 à M. Guy Chevrette, alors ministre d'État des Ressources naturelles. Il y est notamment question du respect de trois conditions essentielles à la réalisation de tout projet de production et d'approvisionnement : la rentabilité, l'acceptabilité du point de vue environnemental [sic] et l'accueil favorable par les communautés locales (p. 34).

Ce programme de communication et de relations avec le milieu comporte alors trois étapes principales :

- (1) des rencontres d'information à caractère général (juin et juillet 1997) ;
- (2) une série de rencontres incluant une Table d'information et d'échange, des ateliers consacrés au projet, les réunions d'un comité scientifique et des rencontres d'information-consultation (de la fin juillet 1997 à mai 1998) ; et
- (3) une période de suivi des relations avec le milieu (de mai 1998 à juin 1999) (Hydro-Québec, 1999, p. 306).

2.1.1 Rencontres d'information à caractère général

La première étape du programme permet de communiquer les grandes lignes des projets de dérivation et de recueillir les commentaires et préoccupations des participants. L'entreprise organise alors des rencontres avec les ministères, MRC, conseils de bande, médias locaux et régionaux, groupes récréotouristiques et fédérations nationales et participe à différents salons commerciaux et industriels pour rejoindre les citoyens. Au total, 33 organismes représentés par 48 personnes ont été rejoints et plus de 500 exemplaires du bulletin d'information sur les projets de Betsiamites ont été distribués (Hydro-Québec, 1999, p. 307-308).

2.1.2 Table d'information et d'échange et rencontres d'information-consultation

La seconde étape du programme rassemble différents acteurs du milieu :

« les MRC, les municipalités et les Conseils de bande concernés par ces projets [...], des groupes environnementaux, récréotouristiques et économiques, des associations de chasse et pêche, des zecs⁷, des pourvoiries et des représentants de groupes nationaux associés aux projets, ainsi que des représentants des ministères régionaux. » (Hydro-Québec, 1999, p. 309)

Lors de la première séance de la Table d'information et d'échange (TIE), des participants demandent à Hydro-Québec « d'organiser des ateliers consacrés aux besoins plus spécifiques des publics pour chacun des projets » (Hydro-Québec, 1999, p. 309).

L'entreprise tient alors pour chaque séance restante de la table d'information un atelier thématique. Ces séances et ateliers ont respectivement été consacrés à la validation des inventaires, à la validation des impacts et à la proposition de mesures d'atténuation ainsi qu'aux détails des impacts et des mesures d'atténuation (Hydro-Québec, 1999, p. 310-311).

À la suite des rencontres et ateliers de la TIE, Hydro-Québec tient douze rencontres d'information-consultation avec différents organismes. Ces rencontres sont l'occasion de résumer aux ministères régionaux, aux groupes nationaux⁸, aux titulaires de baux de villégiature et à la MRC touchée par le projet les préoccupations exprimées dans le cadre des TIE et de leur « fournir des réponses concernant les impacts et les problèmes particuliers touchant ces organismes » (Hydro-Québec, 1999, p. 312).

⁷ Zone d'exploitation contrôlée : territoire établi par l'État québécois, destiné principalement au contrôle du niveau d'exploitation des ressources fauniques, et dont la gestion peut être déléguée à un organisme agréé (Grand dictionnaire terminologique).

⁸ Par exemple, la Fédération québécoise de la faune, la Fédération des pourvoyeurs du Québec, la Fédération québécoise du canot-camping.

En parallèle, « un comité scientifique regroupant les spécialistes d'Hydro-Québec et du Conseil de bande de Betsiamites s'est réuni à quatre reprises pour discuter des inventaires à réaliser, des résultats de ceux-ci et des mesures d'atténuation à prévoir » (Hydro-Québec, 1999, p. 313).

2.1.3 Période de suivi des relations avec le milieu

À cette étape, l'entreprise dresse un bilan des activités de communication et des relations avec le milieu qu'elle traduit en termes de préoccupations et de demandes. Elle répertorie des préoccupations de nature environnementale⁹, récréotouristique¹⁰ et économique¹¹ et établit une liste des demandes formulées par les participants aux TIE et des engagements pris par Hydro-Québec pour chacune d'elles. Le *Rapport de participation publique et d'analyse sociopolitique* préparé par le Service Communication d'entreprise de la Direction principale Communication et environnement d'Hydro-Québec en 1997 les présente sous forme de tableaux. On y trouve les préoccupations classées par type d'enjeux, par territoires et par organismes.

L'une des préoccupations soulevées à l'époque a trait à l'échéancier de réalisation et à la tenue d'une audience publique :

« L'échéancier de réalisation du projet a soulevé plusieurs interrogations quant à son réalisme parce qu'il ne prévoyait pas la tenue d'audiences publiques. Hydro-Québec a précisé qu'elle se conformera aux exigences de la réglementation en matière d'autorisations gouvernementales. Par conséquent, son échéancier pourrait être modifié. »

Bien que les efforts de communication avec le milieu déployés par l'entreprise contribuent alors à faire des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du

⁹ Par exemple : assèchement de tronçons de rivières, impact sur la faune aquatique.

¹⁰ Par exemple : impacts des projets sur l'avenir des pourvoiries, conservation des accès publics au territoire.

¹¹ Par exemple : embauche d'autochtones, retombées économiques régionales.

Sault aux Cochons des initiatives acceptables aux yeux des communautés locales, des organismes provinciaux, régionaux et locaux, dont l'une des municipalités touchées, souhaite la tenue d'audiences publiques.

2.1.4 Dépôt des études d'avant-projet

Les études d'avant-projet de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, comportant quelque 400 pages chacune, sont déposées auprès du ministre de l'Environnement en août 1999.

2.2 SOCOM

Parallèlement aux études d'avant-projet, Hydro-Québec propose à la MRC touchée par les projets de dérivations d'en devenir un partenaire économique. De cette façon, elle pourrait bénéficier, d'une part, de la croissance de la production et, d'autre part des profits entraînés par celle-ci. Une entente de principe est conclue avec la MRC ; l'entente officielle de partenariat, la SOCOM (société en commandite), entre quant à elle en vigueur une fois les autorisations ministérielles requises obtenues. Des ententes de principe similaires sont signées à la même période avec les conseils de bande d'Essipit et de Betsiamites.

Ces ententes de principe signées par la MRC et les conseils de bande avec Hydro-Québec ne font pas l'unanimité. Louis-Gilles Francoeur (1998), journaliste au quotidien *Le Devoir*, souligne que « le PMVI¹² et sa nouvelle version, les SOCOM, ont été stigmatisées par les écologistes comme une manière “d'acheter” l'appui explicite des élus et d'obscurcir leur jugement critique quant aux conséquences à long

¹² Programme de mise en valeur intégrée par lequel « Hydro-Québec contribue financièrement à la réalisation d'initiatives dans les municipalités touchées par ses grands projets d'équipement de transport (lignes et postes) faisant l'objet d'une évaluation environnementale en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement du Québec ». (www.hydroquebec.com/developpementdurable/societe)

terme des projets ». Pour l'entreprise, « la mise en place d'une société en commandite, qui vendra l'eau de ses projets à Hydro-Québec, vise à "faire bénéficier davantage les milieux hôtes des retombées du projet" et à permettre sa réalisation "dans les meilleurs délais" ». (Francoeur, 1998)

Les municipalités touchées par les projets de dérivation accueillent favorablement cette source de financement. Pour l'une d'elles, qui figure sur la liste des municipalités dévitalisées et compte moins de 900 habitants, les dizaines de milliers de dollars que lui versera la MRC chaque année grâce à la SOCOM sont bienvenus. Cependant, le maire admet s'être opposé au projet au départ. C'est la promesse de la mise en place d'un comité de suivi environnemental bipartite, formé de représentants de l'entreprise et de la population, qui lui a fait changer son fusil d'épaule.

Bien qu'une entente de partenariat se dessine entre Hydro-Québec et le milieu, les projets de dérivation partielle de la rivière Portneuf et du Sault aux Cochons doivent être étudiés par le BAPE dans le cadre d'audiences publiques et obtenir les autorisations des ministères impliqués avant d'être mis en œuvre.

2.3 AUDIENCES PUBLIQUES

Le BAPE se voit confier, en août de l'an 2000, le mandat de tenir des audiences publiques pour les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Conformément aux règles en vigueur, les audiences se tiennent en deux phases. La première phase se traduit par sept jours d'audience dans trois villes, entre le 19 et le 28 septembre 2000, alors que la seconde se déroule sur quatre jours, du 23 au 26 octobre 2000.

« La première partie de l'audience publique a permis aux requérants d'expliquer les motifs de leur requête et au promoteur de présenter son projet. Elle a aussi donné l'occasion aux participants de questionner le promoteur ou les personnes-ressources représentant divers ministères et organismes afin de compléter l'information déjà fournie. [...] La deuxième partie de l'audience publique [...] a permis à ceux et celles qui le désiraient d'exprimer leur opinion verbalement ou de présenter un mémoire devant la commission. » (BAPE, 2001, p. 2)

À la suite des périodes d'information (phase I), huit organisations (dont trois locales, une régionale et trois provinciales) font la requête d'une audience publique au ministère de l'Environnement. Trois d'entre elles le font pour les rivières Portneuf et du Sault aux Cochons ; quatre requêtes portent uniquement sur la rivière Portneuf ; une seule a exclusivement trait à la rivière du Sault aux Cochons (voir Tableau 2.1).

Les études d'avant-projet comportant près de 400 pages pour chacun des projets de dérivation sont déposées par le promoteur, Hydro-Québec, lors des périodes d'information. Dix personnes provenant de la direction de l'entreprise basée à Montréal et de la direction régionale concernée représentent alors Hydro-Québec, alors que 34 personnes, ayant déposé au total six mémoires, représentent les huit ministères, trois agences gouvernementales, deux conseils de bande, deux municipalités et deux MRC concernés. Treize particuliers, douze associations, quatre organismes et quatre entreprises prenant aussi part aux audiences sont représentés par 41 personnes qui déposent au total 24 mémoires. En ajoutant à ce nombre les trois commissaires et leur équipe, composée de six personnes, le nombre de participants aux audiences du BAPE s'élève à 94 personnes (voir Figure 2.1).

Tableau 2.1 Requérants d'une audience publique (BAPE, 2001)

Représentation	Nom	Rivière Portneuf	Rivière du Sault aux Cochons
Régionale	Conseil régional de l'environnement de la Côte-Nord	x	X
Provinciale	Fédération québécoise du canot et du kayak	x	
Locale	Amis de la rivière Portneuf	x	
Locale	Productions de l'Accroche-cœur	x	
Provinciale	Mouvement Au Courant	x	X
Locale	Villégiateurs de la rivière Portneuf	x	
Provinciale	Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec	x	X
Locale	Ville de Forestville		X

En janvier 2001, dans son rapport, le BAPE donne son aval à la réalisation des travaux de dérivation. Il spécifie cependant les conditions dans lesquelles ils devraient être réalisés : (1) ces projets doivent être accompagnés d'efforts pour une utilisation plus efficace de l'énergie au Québec ; (2) ils doivent assurer la protection adéquate des écosystèmes et le maintien des potentiels qu'offrent les milieux d'accueil ; (3) il serait souhaitable qu'ils fassent l'objet d'un suivi en collaboration avec le milieu afin d'évaluer l'efficacité des mesures correctrices et les mesures de compensation faunique et récréotouristique. La commissaire salue au passage la grande collaboration de l'ensemble des participants à l'audience publique. À l'automne 2001, les instances gouvernementales provinciales et fédérales autorisent par décret la réalisation des ouvrages de dérivation partielle sur les rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

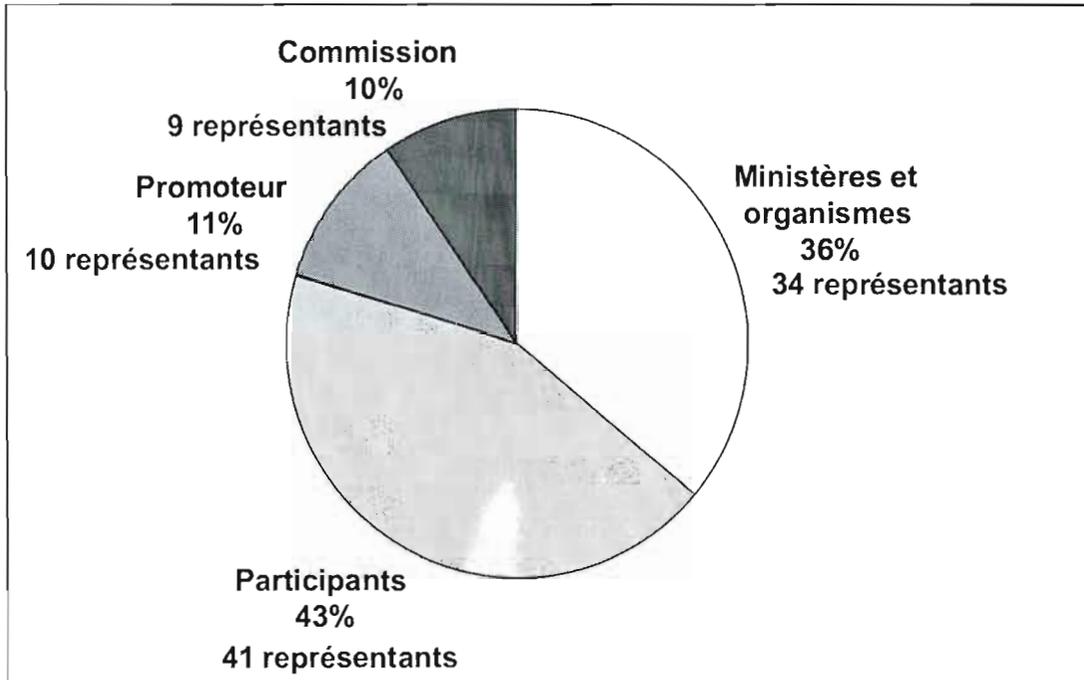


Figure 2.1 Répartition de la participation aux audiences du BAPE par type de participant (BAPE, 2001)

2.4 MISE EN PLACE DES OUVRAGES DE DÉRIVATION

Dans la foulée des autorisations gouvernementales par décret, les ouvrages de dérivation sont construits entre septembre et décembre 2002. Les ouvrages seront mis en service en 2003.

2.5 COMITÉ DE SUIVI ENVIRONNEMENTAL

Conformément aux recommandations du BAPE, Hydro-Québec a mis en place un comité bipartite de suivi environnemental. Il se compose de trois représentants d'Hydro-Québec, soit un conseiller en environnement, une conseillère en relations avec le milieu et un chef mécanicien, et de quatre représentants du milieu, soit le directeur de l'aménagement du territoire de la MRC touchée, les maires des deux municipalités touchées (l'un deux est également préfet de la MRC) et un citoyen

utilisateur du cours d'eau. De part et d'autre, on a la conviction que seules les personnes touchées de façon concrète par le projet peuvent être membres de ce comité.

Le suivi environnemental du projet porte sur différents enjeux qui font écho aux préoccupations du milieu, aux engagements d'Hydro-Québec à l'égard des communautés et aux conditions imposées par les ministères qui ont autorisé la réalisation des ouvrages de dérivation. Pour être en mesure de faire un suivi adéquat de l'évolution des rivières et des écosystèmes après les dérivations, il fallait être en mesure d'établir une comparaison entre les états antérieurs et postérieurs aux dérivations :

« Hydro-Québec a constitué au cours des années 2000 à 2002 l'état de référence pour les deux dérivations notamment en caractérisant les conditions de navigation, tant en embarcation à moteur qu'en canot. Cet état de référence a servi de point de comparaison pendant toute la durée du programme de suivi environnemental. » (Hydro-Québec, 2008, p. 3).

Depuis 2003, Hydro-Québec fait évaluer par une firme indépendante, entre autres, les conditions de navigation et l'efficacité des mesures compensatoires mises en place. Cette firme rencontre également les utilisateurs afin d'évaluer leur satisfaction face à l'efficacité des mesures de contrôle mises en place et de recueillir leurs propositions au sujet des mesures correctives à instaurer pour assurer le maintien de la navigabilité.

Les rapports préparés par la firme indépendante sont présentés aux membres du comité bipartite lors d'une rencontre annuelle. Les membres du comité peuvent alors commenter les résultats des études et soumettre à Hydro-Québec les préoccupations du milieu.

Les réunions du comité ayant lieu de façon régulière, mais peu fréquente, d'autres voies de communication sont employées par les personnes concernées par le projet. La plupart d'entre elles communiquent avec les représentants d'Hydro-Québec

lorsqu'elles ont des questions, des préoccupations ou des demandes à formuler. D'autre part, les représentants d'Hydro-Québec se rendent régulièrement sur le terrain pour prendre le pouls des utilisateurs.

En mai 2008, Hydro-Québec célébrait le cinquième anniversaire du comité bipartite de suivi environnemental. Ce comité était le premier du genre à voir le jour à Hydro-Québec.

2.6 EN RÉSUMÉ

Depuis 1997, Hydro-Québec entretient des relations avec les communautés touchées par les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Le programme de relations avec le milieu a été documenté tout au long du projet, s'échelonnant de l'avant-projet à aujourd'hui, et ce sont ces échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes qui font l'objet de ma recherche.

Les chapitres suivants présentent la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Ils me permettront de délimiter le champ théorique dans lequel je pose mon problème de recherche et de définir l'angle avec lequel j'aborderai les relations entre Hydro-Québec, une entreprise engagée à l'égard du développement durable, et ses parties prenantes.

CHAPITRE III

DANS LA LITTÉRATURE

Je survolerai dans cette section l'historique du concept de développement durable (DD), différents travaux portant sur la théorie des parties prenantes et les liens entre éthique et relations publiques (RP). Certains trouveront peut-être étrange que cette revue de la littérature rassemble dans un même chapitre ce qui pourrait être un concept à la mode, une théorie liée au domaine de la gestion et un ensemble de propositions théoriques issues du champ des RP.

Les principes du DD agissent selon moi comme un prisme qui teinte les pratiques et les prises de décision de l'organisation qui s'est engagée à les intégrer. Ces principes sont clairs et, pour arriver à les respecter, l'entreprise est tenue d'échanger avec ses publics, ses parties prenantes ; l'être humain se trouvant au cœur du concept de développement durable (WECD, 1987).

Ces échanges s'inscrivent dans la discipline des RP. Bien que les représentants de l'entreprise ne sont pas toujours des communicateurs professionnels, ils sont soumis aux mêmes problèmes éthiques. Les théoriciens des RP et leur réflexion sur l'éthique peuvent, par conséquent, contribuer à la cohérence de ma réflexion.

3.1 DÉFINIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

C'est à Stockholm, en 1972, à la suite de la signature de la publication de la Déclaration de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement, que les préoccupations écologiques figurent officiellement pour la première fois au cœur des préoccupations internationales. Il s'agissait d'un premier pas vers un DD, concept qui, quinze ans plus tard, en 1987, était le point central du rapport de la Commission mondiale sur l'environnement, *Notre avenir à tous*. Le DD est alors défini comme

« un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (WCED, 1987). Cette définition implique que le DD passe nécessairement par l'équité sociale et la protection environnementale, qu'il tienne compte des êtres humains et de leur milieu.

En 1992, les 173 signataires de l'*Agenda 21* au Sommet de la terre de Rio acceptent la définition selon laquelle le DD, c'est « concilier protection de l'environnement, efficacité économique et équité sociale ». Cette référence à l'efficacité économique reflète la souscription des cosignataires à la logique de l'économie de marché. Pour la première fois, on énonce officiellement l'interdépendance essentielle des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle sera présente dans la majorité des définitions du DD et la métaphore architecturale des « trois piliers du développement durable » (Jacobs et Sadler, 1990) sera fréquemment reprise dans la littérature.

Pendant cette même période, John Elkington, expert-conseil anglais de la firme SustainAbility, donne naissance au concept du triple bilan (*Triple Bottom Line*). Avec cette expression, qui fait allusion à la dernière ligne du bilan sur laquelle figurent les résultats nets d'une entreprise, l'auteur tente de traduire le concept de DD dans un langage plus accessible aux dirigeants et gestionnaires d'entreprises (Elkington, 2006). Le triple bilan d'Elkington s'inscrit en opposition à la vision qu'ont Friedman (1970) et Levitt (1958) de la conduite des affaires de l'entreprise et de sa responsabilité en matière d'enjeux sociaux et environnementaux. Tous deux estiment que le seul engagement de l'entreprise est de réaliser un maximum de profit en respectant la loi et les standards minimums d'éthique. Leur vision de la conduite des affaires est contractuelle et l'entreprise n'est alors redevable qu'à ses actionnaires.

Bien que le concept de DD intègre les enjeux environnementaux, économiques et sociaux, la plupart des entreprises, soucieuses de répondre aux préoccupations et aux attentes grandissantes de leurs clients et parties prenantes, abordent le DD par le pilier

environnemental. Cette tendance peut notamment s'expliquer par les avantages que tirent certaines entreprises de leurs comportements plus verts. À titre d'exemple, voici le credo d'une association créée par une entreprise d'outils diamantaires de Hambourg dont l'objectif est d'intégrer les préoccupations environnementales aux activités de ses 300 membres présenté par Latouche (1994) :

« si une politique environnementale nuit à court terme à la rentabilité de l'entreprise, elle se traduit à long terme par une meilleure compétitivité, du fait d'une réduction des coûts des pollutions, d'une plus grande productivité et d'un gain d'image de marque ». (p. 81)

La dimension sociale, quant à elle, est souvent assimilée à la philanthropie (programmes de dons et commandites, fondations privées à vocation philanthropique, bénévolat subventionné, etc.). Pour certaines entreprises, par exemple, elle prend forme dans la publication d'un rapport de DD qui présente leurs efforts environnementaux et philanthropiques¹³.

La définition des principes de DD que propose le BAPE fournit des pistes pragmatiques quant à la forme que peut prendre l'engagement à l'égard du DD :

« Ces principes [de DD] visent notamment la satisfaction des besoins essentiels des communautés humaines et l'amélioration du niveau de vie général ; l'équité entre les personnes, les générations et les régions ; l'intégration des aspects environnementaux, économiques et sociaux dans l'examen des projets ; la recherche d'une approche responsable et respectueuse de l'environnement qui favorise l'engagement actif et le partenariat, de même que l'amélioration de la compréhension des écosystèmes et l'innovation scientifique et technologique ; l'application des principes de précaution, de prévention et d'utilisateur-payeur et, enfin, l'accessibilité pour tous à l'information et à la prise de décision. » (BAPE, 2001, p. 2)

¹³ Observation de l'auteure, dans le cadre d'une collaboration à une recherche sur les tendances de communication des grandes entreprises canadiennes en matière de développement durable et de responsabilités sociales (Tremblay, en préparation).

« L'engagement actif et le partenariat », tout comme « l'accessibilité pour tous à l'information et à la prise de décision », débordent manifestement du cadre de la philanthropie et de la reddition de compte. Pour respecter ces principes, l'entreprise est tenue de dialoguer avec ses parties prenantes, comme le recommandent la *Global Reporting Initiative* (GRI) et le Pacte mondial.

Qui sont les parties prenantes ? Comment les reconnaît-on ? La théorie des parties prenantes a été longuement discutée et critiquée ; je présente ici les grandes lignes de son évolution.

3.2 ÉVOLUTION DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

On attribue à Richard H. Freeman (1984) la paternité de la théorie des parties prenantes. Il définit le concept de partie prenante comme suit : « tout groupe ou individu pouvant affecter ou étant affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation.¹⁴ » (p. 46) À cette définition, plutôt large, Freeman ajoute une classification des parties prenantes en deux catégories : les parties prenantes primaires et secondaires, parfois aussi désignées par les termes parties prenantes contractuelles et non-contractuelles.

Clarkson (1994) différenciera plus tard les parties prenantes volontaires des parties prenantes involontaires et proposera un modèle fondé sur le risque :

« Les parties prenantes volontaires prennent une forme de risque liée à l'investissement de capital humain ou financier, de quelque chose de valeur dans l'entreprise. Les parties prenantes involontaires, quant à elles, sont exposées à un risque découlant des activités de l'entreprise. Chose certaine, sans l'élément de risque, on ne peut être partie prenante¹⁵. » (p. 5)

¹⁴ Traduction libre de : « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives. »

¹⁵ Traduction libre de : « Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm's activities. But without the element of risk there is no stake. »

Pour Mitchell, Agle et Wood, la théorie des parties prenantes n'en est pas vraiment une. Bien qu'elle soit utile pour décrire l'environnement organisationnel, cette (non) théorie ne parvient pas à déterminer de façon précise quelles sont les parties prenantes d'une entreprise. Elle n'a guère plus de succès à expliquer les critères qui poussent les gestionnaires à identifier comme partie prenante un groupe plutôt qu'un autre (Mitchell, Agle et al., 1997, p. 853).

Ces auteurs ont proposé une théorie de la saillance¹⁶. Ils proposent de classer les parties prenantes en fonction de trois caractéristiques : le pouvoir (d'influence sur l'entreprise), la légitimité (de leur relation avec l'entreprise) et l'urgence (de leur requête). Ils suggèrent que chaque partie prenante possède une ou plusieurs de ces caractéristiques et que, selon les combinaisons, elle est plus ou moins prioritaire (ou visible) pour les gestionnaires.

Quant à André Sobczak et Carine Girard (2006), leur modèle place les parties prenantes sur deux axes, ceux de l'engagement sociétal et de l'engagement organisationnel. Les auteurs associent l'engagement sociétal « aux comportements et activités d'influence individuelles ou collectives initiées pour défendre la prise en compte de critères économiques, sociaux et environnementaux dans le développement des entreprises » (p. 5). Quant à l'engagement organisationnel, il fait référence au

« lien entre une organisation et ses *parties prenantes* permettant à celles-ci de croire dans les normes, valeurs et objectifs de l'organisation, de faire des efforts pour son compte et de souhaiter rester en relations avec celle-ci, quel que soit le type de relation ». (p. 5)

Les auteurs désignent la matrice formée par ces deux axes « l'engageomètre ». Cette classification des parties prenantes permet de tenir compte du caractère hétérogène de

¹⁶ En anglais, *saliency*. On peut définir la saillance comme étant ce qui est mis en relief, qui attire l'attention (Dictionnaire Antidote, 2008).

certains groupes de parties prenantes qu'on a souvent tendance à percevoir de façon homogène. Les investisseurs (Sobczak et Girard, 2006, p. 13), par exemple, seront plus ou moins engagés sur les axes sociétal et organisationnel selon leurs convictions et leurs motivations. Par exemple, un fonds d'investissement standard dont l'objectif est de générer des dividendes serait très engagé sur l'axe organisationnel et peu engagé sur l'axe sociétal. Un groupe d'investisseurs responsables serait quant à lui engagé sur l'axe organisationnel tout en étant très engagé sur l'axe sociétal.

Si Sobczak et Girard (2006) s'intéressent à l'engagement des parties prenantes, Greenwood (2007) remet en question le lien entre engagement de l'entreprise à l'égard des parties prenantes et conduite responsable. Elle dénonce la confusion qui existe entre les concepts de reddition de comptes, de dialogue avec les parties prenantes et de responsabilité. Dans bien des cas, le dialogue qu'une entreprise établit avec ses parties prenantes vise davantage à connaître la façon dont les parties prenantes la perçoivent qu'à agir dans l'intérêt de celles qu'elle aura jugées légitimes (Roberts, 2003, dans Greenwood, 2007).

Greenwood (1997) propose donc un modèle permettant de mesurer, de façon qualitative, les degrés d'engagement et de responsabilité à l'égard des parties prenantes. Selon elle,

« le premier enjeu consiste à trouver qui sont les parties prenantes légitimes et ce qui détermine cette légitimité. Le second enjeu réside dans la façon dont l'entreprise équilibre les inévitables conflits entre les demandes des parties prenantes ». (p. 320)

Que sont les entreprises et les parties prenantes, sinon des concepts faisant référence à des groupes d'individus auxquels incombent des responsabilités ? Ces responsabilités ne peuvent être pensées hors de la morale et de l'éthique.

3.3 L'ÉTHIQUE ET LES RELATIONS PUBLIQUES

La responsabilité à l'égard des parties prenantes fait écho aux références de plus en plus fréquentes au concept d'éthique dans la littérature du champ des RP. L'éthique a fait l'objet de nombreux travaux au cours des dernières années et divers articles rendent compte de questionnements, tant sur la légitimité de cette discipline, qui fait souvent l'objet de critiques, que sur les moyens de la pratiquer de façon responsable (entre autres, Maisonneuve et al. 2006, Maisonneuve 2004, Benoît et Chizouze 2007, Grunig et al. 2002).

En fait, l'éthique semble s'inscrire dans la nature même des RP, comme en témoigne la première trace officielle de ce questionnement, qui apparaît en 1965 dans le second code de déontologie international adopté par l'International Public Relations Association.

Le code d'Athènes encourage « fortement » [*sic*] les professionnels en RP à respecter la Charte des Nations Unies et les principes moraux de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Il stipule notamment que le membre d'une association affiliée à l'IPRA :

« ...[d]oit s'engager à [...] respecter ses promesses, ses engagements, qui doivent toujours être formulés dans des termes qui ne prêtent à aucune confusion et à agir honnêtement et loyalement en toutes occasions afin de maintenir la confiance de ses clients ou employeurs, présents ou passés, et de l'ensemble des publics concernés par ses actions. » (IPRA, 1965)

Le code d'Athènes mentionne également que le professionnel en RP doit s'efforcer de « créer les structures et les canaux de communication qui, en favorisant la libre circulation des informations essentielles, permettront à chaque membre du **groupe** de se sentir informé, concerné, responsable et solidaire [...] » (IPRA, 1965).

Il est difficile de déterminer avec précision de quel groupe il est ici question. L'entreprise ? L'ensemble des parties prenantes ? En 2006, l'adoption du code de Bruxelles vient spécifier les conditions d'une pratique éthique des RP. Il stipule que

les professionnels en RP doivent « établir les conditions morales, psychologiques, intellectuelles nécessaires au dialogue et reconnaître le droit des parties impliquées d'exposer leur situation et d'exprimer leur point de vue » (IPRA, 2006).

Cependant, l'idée de dialogue n'est pas énoncée aussi clairement dans les codes de déontologie des associations américaine et canadienne. L'engagement le plus précis à l'égard des publics se trouve dans le code de la Société canadienne des relations publiques et a trait au respect de la dignité des personnes :

« Tout membre doit pratiquer les relations publiques conformément aux plus hauts standards professionnels.

Les membres doivent exercer leur profession conformément à l'intérêt du public et dans le respect de la dignité des personnes, tel que le prévoient les dispositions pertinentes de la Constitution canadienne et de la Charte des droits et libertés. » (SCRCP, 2008)

Cependant, la Déclaration des communicateurs et des professionnels en relations publiques du Québec à l'égard du développement durable¹⁷ (2006) vient combler cette absence de référence au dialogue et prend des engagements clairs en matière de DD. La déclaration encourage les communicateurs et professionnels des relations publiques :

« À prôner une vision fondée sur le respect des personnes, des systèmes vivants et de l'environnement qui favorise une économie respectueuse des impacts de ses activités, une société juste et un environnement sain pour les générations actuelles et à venir, dans une perspective d'amélioration de la vie des personnes et de préservation des ressources.

¹⁷ Cette déclaration a été cosignée par l'Alliance des cabinets de relations publiques du Québec, l'Association des communicateurs municipaux du Québec, l'Association internationale des professionnels en communication – Montréal et la Société québécoise des professionnels en relations publiques.

À apporter leur contribution professionnelle à la sensibilisation des différentes collectivités, organisations et entreprises de la société québécoise envers des pratiques respectueuses des principes du développement durable.

À stimuler l'acquisition et le partage des savoirs et des savoir-faire sur l'aspect communicationnel du développement durable.

À mettre en évidence les enjeux reliés au développement durable et à encourager le dialogue avec les groupes citoyens et les différentes parties prenantes des organisations et des entreprises.

À ne négliger aucun effort de communication pour favoriser la concertation, la collaboration et l'imputabilité des décideurs face à ces questions.

À favoriser l'essor du développement durable dans les différents réseaux où ils interviennent. »

(Communicateurs et professionnels en relations publiques du Québec, 2006)

Bien qu'un communiqué ait été envoyé à l'ensemble des membres de la SQPRP pour les informer de la signature de cette déclaration et de sa mise en ligne dans la nouvelle section « Développement durable » du site Web de la SQPRP, les engagements pris en octobre 2006 par les représentants des associations de communicateurs et de professionnels en RP au nom de leurs membres n'ont pas encore été intégrés au code de déontologie de la SQPRP. Quant aux autres associations signataires de la déclaration, il n'existait aucune trace, ni de la signature, ni de la déclaration, sur leurs sites Web respectifs en décembre 2008.

Il y a donc, d'une part, des associations professionnelles qui définissent le cadre éthique de la pratique des communications, et d'autre part, des professionnels dont la pratique n'est pas nécessairement conforme à ce cadre. Cela explique peut-être que certains considèrent que RP et éthique ne vont pas de pair. C'est notamment la position que défend Stuart Ewen (1996) dans *PR! A social history of spin*. Il y définit les RP comme un ensemble de techniques et de stratégies servant à façonner l'opinion publique, une forme de propagande. Pour Ewen, RP, publicité et marketing logent à

la même enseigne. Sa démarche historique regorge d'exemples visant à faire reconnaître au lecteur la fonction manipulatoire que peuvent remplir les RP.

Pourtant, une telle conception des RP n'est pas généralisée. Pour James E. Grunig, les RP font plutôt référence à la gestion des communications entre une organisation et ses publics (Grunig et Hunt, 1984)¹⁸. Ses recherches sur l'excellence en RP ont donné naissance à la théorie de la relation et à quatre modèles maintenant bien connus des professionnels en RP : promotion ; information publique ; modèle bidirectionnel asymétrique ; et modèle bidirectionnel symétrique¹⁹ (Grunig, 2006). Voici la définition qu'en propose l'auteur :

« Les modèles de la promotion et de l'information publique sont tous deux unidirectionnels. Les professionnels en promotion cherchent à attirer l'attention sur leur organisation par tous les moyens possibles, alors que les professionnels de l'information publique sont des journalistes en résidence qui répandent de l'information exacte, mais généralement exclusivement favorable, à propos de l'organisation. Dans un modèle bidirectionnel asymétrique, les professionnels mènent des recherches scientifiques afin de déterminer les moyens de persuader les publics d'agir comme le souhaite l'organisation cliente. Dans le modèle bidirectionnel symétrique, les professionnels utilisent la recherche et le dialogue pour donner lieu à des changements symbiotiques au niveau des idées, des attitudes et des comportements, tant chez l'entreprise que chez ses publics²⁰. » (Grunig, 2000b, p. 32)

¹⁸ Traduction libre de : « the management of communication between an organization and its publics ».

¹⁹ Traduction libre de : press agency/publicity, public information, two-way asymmetrical, and two-way symmetrical.

²⁰ Traduction libre de : « Press agency/publicity and public information are both one-way models. Practitioners of press agency seek attention for their organization in almost any way possible, whereas public information practitioners are journalists-in-residence who disseminate accurate, but usually only favorable, information about their organizations. With the two-way asymmetrical model, practitioners conduct scientific research to determine how to persuade publics to behave in the way the client organization wishes. With the two-way symmetrical model, practitioners use research and dialogue to bring about symbiotic changes in the ideas, attitudes, and behaviors of both the organization and its publics. » (Grunig, 2000b, p. 32)

Grunig estime que ces quatre modèles sont apparus de façon successive à travers le temps. Le modèle bidirectionnel symétrique est le modèle communicationnel privilégié dans le paradigme du DD, qui promeut le dialogue avec les parties prenantes.

Pour plusieurs chercheurs et praticiens, l'idéal bidirectionnel symétrique est irréaliste, une utopie vers laquelle on peut tout au plus chercher à tendre. À cet égard, Fitzpatrick et Gauthier (2001) observent que « le fait que l'organisation établisse le plus souvent les "règles" soulève cependant des préoccupations éthiques quant à un processus au sein duquel le pouvoir de définir les principes opératoires se trouve dans les mains d'une seule des parties²¹ » (p. 201). Le fait que l'entreprise mène le bal ou ait davantage de moyens pour « établir les règles du dialogue » rendrait d'emblée, à leurs yeux, toute symétrie impossible.

D'autres comme Pearson (1989), Parsons (2004) et Johnston et Zawawi (2004), entre autres, estiment que le dialogue, même s'il est plus ou moins asymétrique, demeure la façon la plus éthique pour une organisation de pratiquer les RP.

Fitzpatrick et Gauthier (2001), dans la foulée de la théorie de la relation de Grunig et Hunt (1984), ont contribué à l'émergence d'une nouvelle théorie, celle de la défense responsable des intérêts des publics²². Cette théorie défend que c'est en réconciliant ses rôles de conseiller professionnel et de conscience publique²³ de l'entreprise que le professionnel en RP servira le mieux l'intérêt public :

²¹ Traduction libre de : « [t]he fact that the institution most often sets the "rules", however, raises concerns regarding the ethics of a process in which the power to establish the operating principles lies in the hands of one party. »

²² En anglais : *responsible advocacy*.

²³ Les auteures préfèrent l'expression conscience publique à conscience sociale : « A public conscience weighs the effects of decisions and actions on specific parties, thereby serving society but serving these special interests. » (Fitzpatrick et Gauthier, 2001, p. 206)

« La mise en place d'un tel équilibre [entre les intérêts d'une organisation et ceux des personnes qui sont affectées par la poursuite de ses objectifs] débute par la reconnaissance du devoir du professionnel en RP d'être d'abord et avant tout loyal à son client. En même temps, il doit s'assurer que ce client est à l'écoute et tient compte des intérêts de ses parties prenantes.²⁴ » (Fitzpatrick et Gauthier, 2001, p. 205)

Fitzpatrick et Gauthier (2001) ne font pas nécessairement du dialogue et du modèle bidirectionnel symétrique le cœur de leur théorie, mais elles n'excluent pas que les professionnels en RP y aient recours. L'approche qu'elles proposent repose plutôt sur les principes suivants : la comparaison des bénéfices et des inconvénients, le respect des individus et la répartition équitable²⁵ (p. 207). Ces principes seront expliqués en détail au chapitre III.

Stoker et Tusinski (2006), qui basent leur théorie sur la critique du dialogue de Peters (1999) et promeuvent une approche de l'engagement et de la réconciliation, préfèrent, comme Fitzpatrick et Gauthier, les principes qui encadrent la communication aux prescriptions sur les façons de communiquer :

« La moralité des communicateurs et leur désir d'identifier et de résoudre les différends est plus important que le moyen de communication qu'ils utilisent. La découverte de la vérité est alors beaucoup plus importante que la conclusion d'un accord ; le changement est alors motivé par un engagement éthique et moral plutôt que par le désir de gérer la réputation et le consensus. » (p. 174)

Selon eux, en respectant ces principes, il est possible de connaître le point de vue de chacune des parties en présence et d'en tirer des éléments utiles à la conduite des affaires. Ils estiment qu'il est préférable de préserver l'identité des parties plutôt que de coopérer à tout prix. Cette façon de concevoir les échanges entre une entreprise et

²⁴ Traduction libre de « Such balancing begins with the recognition that the public relations professional's greatest loyalty is to his or her client. At the same time, he or she ensures that the institution hears and considers the interests of its stakeholders. »

ses parties n'exclut pas le dialogue, ni le modèle bidirectionnel, mais le consensus n'est pas ici une fin en soi, comme c'est le cas dans la GRI (2007), il s'agit plutôt d'un résultat possible.

Comment les entreprises engagées dans une démarche de DD communiquent-elles avec leurs parties prenantes ?

3.4 VERS UNE PROBLÉMATIQUE

La définition proposée par Grunig et Hunt (1984) postule que les RP sont la « gestion des communications entre une organisation et ses publics ». Cette définition très large côtoie des définitions plus explicites et pragmatiques, comme celle de la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP), que je privilégierai dans le cadre de cette recherche :

« Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent, grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à établir, à maintenir et à promouvoir des relations de **confiance** fondées sur la connaissance et **la compréhension mutuelle** entre cet organisme et ses **publics, internes et externes**, en tenant compte de leurs **droits, besoins** et attitudes, le tout conformément à **l'intérêt du public**²⁵. »
(SQPRP)

Cette définition tient compte de la dimension éthique des RP et fait aussi écho au modèle bidirectionnel symétrique de Grunig et Hunt (1984), qui prône des approches coopérative et dialogique. En tenant compte de l'intérêt du public ainsi que de ses droits, besoins et attitudes, elle touche à la dimension sociale du DD. D'autres définitions, dont celle de Johnston et Zawawi (2004), vont dans le même sens :

²⁵ Ces principes seront mieux définis dans la section de ce travail dédiée au cadre conceptuel.

²⁶ Les caractères gras sont de l'auteure.

« [Les relations publiques correspondent à] la gestion éthique et stratégique de la communication et des relations afin de construire et de développer des coalitions et des politiques ; d'identifier et de gérer des enjeux ; et de créer et d'envoyer des messages permettant l'obtention de bons résultats dans un cadre socialement responsable²⁷. » (p. 6)

Il en va de même dans la théorie de la défense responsable des intérêts des publics de Candace Gauthier et Kathy Fitzpatrick (2001). Cette dernière rappelait, dans un article coécrit avec Caroline Bronstein, que « l'obligation éthique particulière des professionnels en relations publiques est de trouver un équilibre entre leur loyauté première envers leurs clients et employeurs et leur devoir parallèle envers de multiples parties prenantes ». (Fitzpatrick et Bronstein, 2006, p. x)

Fitzpatrick et Bronstein (2006) estiment qu'on peut reconnaître des pratiques de « défense responsable des intérêts des publics » aux signes suivants :

« Les indicateurs éthiques d'une défense responsable des intérêts des publics en relations publiques au 21^e siècle incluront la responsabilité individuelle, la prise de décisions éclairées, la compréhension multiculturelle, la construction de relations, la communication ouverte, le dialogue, la vérité et la transparence ainsi que l'intégrité²⁸. » (p. xi)

Les différentes définitions des RP et des devoirs des professionnels qui les pratiquent touchent principalement à la dimension sociale du DD. La dimension environnementale, qui sera au cœur des échanges avec les parties prenantes, sera généralement assurée par d'autres acteurs de l'entreprise, par exemple, des conseillers en environnement ou des responsables des achats.

²⁷ Traduction libre de : « [Public relations are] the **ethical** and strategic management of communication and relationships in order to build and develop **coalitions** and policy, identify and manage issues and create and direct messages to achieve sound outcomes within a **socially responsible** framework. »

²⁸ Traduction libre de : « Ethical guideposts for responsible advocacy in public relations in the twenty-first century will include individual accountability, informed decision making, multicultural understanding, relationship building, open communication, dialogue, truth and transparency, and integrity. »

Afin d'assurer la clarté de cette problématique, je désire reprendre ici la définition des principes du DD employée par le BAPE dans l'évaluation de l'acceptabilité des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons :

« Ces principes visent notamment la satisfaction des besoins essentiels des communautés humaines et l'amélioration du niveau de vie général ; l'équité entre les personnes, les générations et les régions ; l'intégration des aspects environnementaux, économiques et sociaux dans l'examen des projets ; la recherche d'une approche responsable et respectueuse de l'environnement qui favorise l'engagement actif et le partenariat, de même que l'amélioration de la compréhension des écosystèmes et l'innovation scientifique et technologique ; l'application des principes de précaution, de prévention et d'utilisateur-payeur et, enfin, l'accessibilité pour tous à l'information et à la prise de décision. »
(BAPE, 2001, p. 2)

Que ce soit au niveau de l'engagement actif et du partenariat ou de l'accessibilité pour tous à l'information, les projets s'inscrivant dans le cadre d'un DD selon les principes énoncés ci-dessus réservent un rôle aux communicateurs. Ces principes sont également susceptibles d'avoir un impact sur les pratiques communicationnelles de l'entreprise.

3.4.1 Question générale de recherche

Est-ce que les professionnels en RP qui œuvrent au sein d'organisations engagées dans des projets s'inscrivant dans le cadre du DD pratiquent les RP d'une façon plus éthique ?

3.4.2 Problème spécifique de recherche

Tout communicateur en entreprise fait face à des dilemmes éthiques. À plus ou moins grande échelle, il entretient, à un moment donné, un dialogue plus ou moins symétrique avec certaines parties prenantes de l'organisation, que ce soit à l'occasion de l'assemblée annuelle, d'une journée portes ouvertes ou d'une audience publique.

Si la forme la plus responsable de communication est le dialogue, un engagement sérieux à l'égard du DD devrait mener, chez les communicateurs et gestionnaires d'une entreprise, à une communication bidirectionnelle avec un nombre important de parties prenantes, et cette communication devrait être caractérisée par une forte symétrie, au sens où l'entend Grunig.

Si une communication à tendance bidirectionnelle avec les employés et les fournisseurs est courante, elle l'est moins dans le cas d'autres parties prenantes, par exemple, les communautés locales et les opposants aux activités de l'entreprise. Pour Linda Hon (2006) :

« La coopération est la stratégie qui convient le mieux à la défense responsable des intérêts des publics parce qu'elle répond au plus haut standard éthique tout en étant fort probablement la plus susceptible d'être efficace. Ici, l'organisation et le groupe de pression travaillent conjointement à négocier leurs intérêts mutuels et à trouver des solutions qui bénéficieront aux deux parties dans le contexte plus large de l'intérêt public²⁹. » (p. 66)

Bien que Hon fasse référence aux groupes de pression, des publics militants, je crois qu'il est ici possible de faire un parallèle avec la notion de public engagé de Sobczak et Girard (2006).

Je souhaite analyser l'écart entre la pratique des RP dans un cadre de DD (le dialogue entre les représentants d'une organisation et les publics engagés de celle-ci) et l'idéal théorique.

²⁹ Traduction libre de : « Cooperation is the ideal strategy for responsible advocacy because it meets the highest ethical standard and is the most likely to be effective. Here, the organization and activist group work together to negotiate their interests and reach mutually beneficial solutions within the context of the broader public interest. »

3.4.3 Questions spécifiques de recherche

Les représentants d'une entreprise engagée à l'égard du DD et les parties prenantes de cette entreprise communiquent-ils de façons bidirectionnelle et symétrique ? Quelles sont les variables qui influencent le choix de stratégies bidirectionnelles et symétriques ?

3.4.4 Hypothèse

Cette recherche s'articule autour de l'hypothèse que les représentants d'une entreprise engagée à l'égard du DD, qu'ils soient des professionnels en RP ou qu'ils représentent l'entreprise, tendent à adopter des pratiques communicationnelles plus bidirectionnelles et symétriques avec les parties prenantes de cette organisation ; cette communication étant d'autant plus bidirectionnelle lorsque le niveau d'engagement de la partie prenante à l'égard du projet est élevé.

Je tenterai donc, à travers l'étude de cas des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, d'identifier les parties prenantes de ce projet, leurs niveaux d'engagement respectifs (d'après la classification proposée par Sobczak et Girard, 2006) à son égard et le degré de bidirectionnalité des échanges entre elles et Hydro-Québec.

Cependant, afin de ne pas limiter l'explication de l'adoption des stratégies de communication bidirectionnelles et symétriques au seul niveau d'engagement des parties prenantes, d'autres variables tirées du cadre conceptuel, qui sera présenté au chapitre suivant, seront dégagées lors de l'analyse.

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL

La revue de la littérature a présenté différentes approches et théories qui s'inscrivent dans les principes du développement durable (DD), toile de fond du présent cadre conceptuel. Par conséquent, je pose d'entrée de jeu les postulats suivants : (1) l'entreprise est engagée envers ses parties prenantes (PP) ; (2) l'entreprise est responsable de ses comportements et en assume les impacts sociaux, environnementaux et économiques ; et (3) l'entreprise est en relation avec ses PP.

Le cas des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons ainsi que l'hypothèse et les questions posées seront analysés au moyen d'un cadre formé de concepts et de modèles tirés de différentes théories des relations publiques (RP) et des PP. Ce cadre s'inspire de la proposition de Kim (2005), la « Démocratie des relations publiques³⁰ », qui agence les approches fonctionnaliste, interprétative et critique (voir Figure 4.1).

Pourquoi un tel modèle ? Spicer (2000) soutient que « le développement des relations publiques serait possible non pas par l'application inconditionnelle d'un modèle universel, mais plutôt à travers le désaccord et la vérification au moyen d'approches théoriques divergentes³¹ » (dans Kim, 2005, p. 19).

³⁰ Traduction libre de : « Public relations democracy. »

³¹ Traduction libre de : « the development of public relations would be possible not through unconditional application of the universal model but through disagreement and checking by conflicting theoretical approaches. »

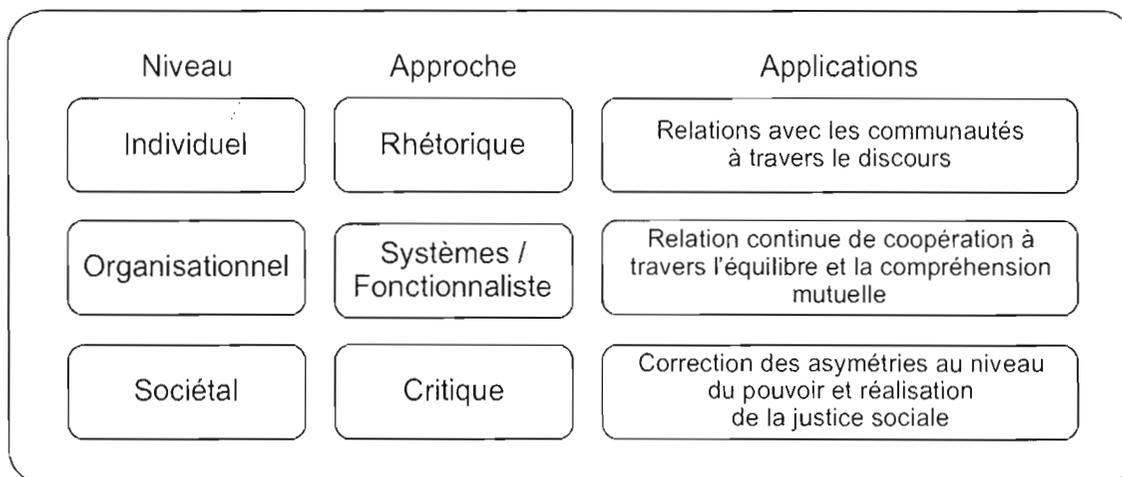


Figure 4.1 La démocratie des relations publiques (Kim, 2005), élaboration de l'auteure

Si l'approche rhétorique est axée sur le processus communicationnel, la mise en place de relations, la compréhension mutuelle et la communauté, l'approche des systèmes (ou fonctionnaliste) est centrée sur l'organisation, ses objectifs et les moyens de les atteindre. La première donne lieu à une communication bidirectionnelle et symétrique par nature et la seconde, à une communication stratégique et planifiée, à tendance asymétrique (Kim, 2005).

L'approche critique, quant à elle, permet de déborder du contexte organisationnel et de donner un sens aux pratiques communicationnelles de l'entreprise dans un contexte social plus large. Elle s'intéresse aux relations de pouvoir entre l'entreprise et ses publics et aux intentions de l'entreprise dans la conduite de ses activités de communication (Kim, 2005).

Pour Kim, « les trois approches ne sont pas en concurrence ; elles doivent chercher une coexistence menant à la triangulation » (p. 20).

Le présent cadre conceptuel se divise en trois sections. La première section propose différents modèles qui permettront d'identifier et de définir les PP touchées par les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. La

seconde section réunit différents concepts qui contribueront à caractériser les relations qui ont (ou ont eu) cours entre les PP identifiées et Hydro-Québec. La troisième section propose, à travers la définition de principes, des pistes de réflexion sur la pratique éthique des RP.

4.1 IDENTIFICATION ET CARACTÉRISATION DES PARTIES PRENANTES

Trois formes de classification seront utilisées pour déterminer le positionnement des PP dans l'environnement de l'entreprise. La théorie des PP contribuera à identifier les différents publics touchés par les projets de dérivation des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons par Hydro-Québec. Cette théorie tient compte de la variété des publics de l'entreprise et témoigne mieux de leur diversité que la division classique « publics internes/publics externes » souvent employée en RP.

4.1.1 Les types de parties prenantes selon Werther et Chandler (2006)

Dans un ouvrage dédié à la responsabilité sociale stratégique de l'entreprise, Werther et Chandler (2006) proposent une classification des PP en trois parties (Figure 4.2) :

- les PP organisationnelles, par exemple : les employés, gestionnaires, actionnaires et syndicats ;
- les PP économiques, par exemple : les clients, bailleurs de fonds, distributeurs et fournisseurs ; et
- les PP sociétales, par exemple : les communautés, gouvernements, législateurs, organisations non gouvernementales et autres groupes de pression.

Cette classification me permettra de faire la cartographie des PP impliquées dans le cas à l'étude à différentes étapes du projet. Je croyais, *a priori*, que cette variable était fixe, mais l'analyse des données a démontré que certaines PP pouvaient passer d'une catégorie à une autre au fil du temps ou se trouver à la fois dans deux catégories.

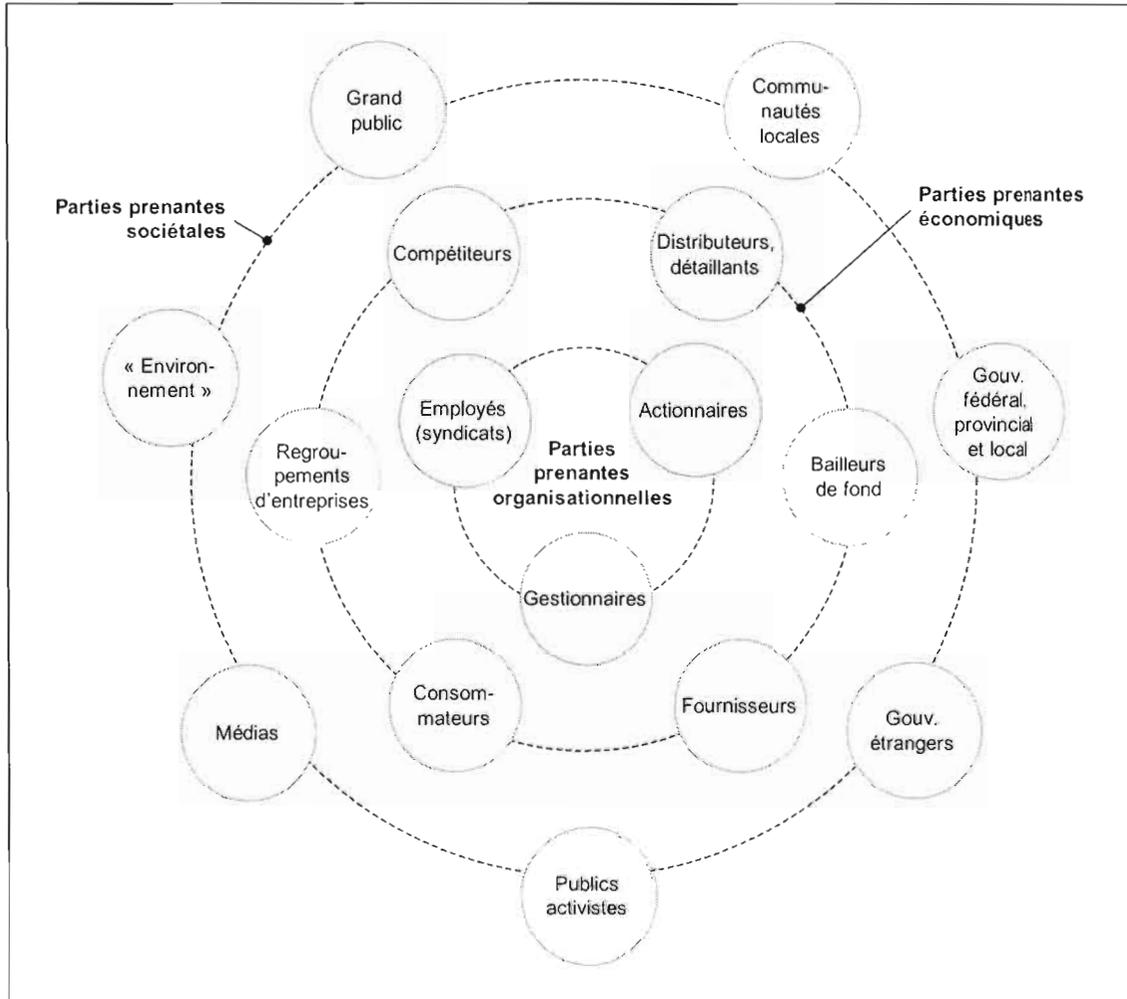


Figure 4.2 Types de parties prenantes d'après Werther et Chandler (2006), élaboration de l'auteur.

4.1.2 Enjeux du développement durable de Jacobs et Sadler (1990)

Afin de caractériser les préoccupations des PP impliquées, j'aurai recours aux piliers du DD de Jacobs et Sadler (1990). Ces piliers correspondent aux trois types d'enjeux présents dans les principes du DD, soit les enjeux environnementaux, sociaux et économiques (Figure 4.3).

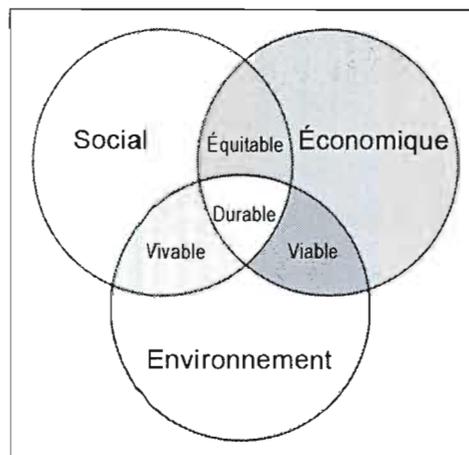


Figure 4.3 Les trois piliers du développement durable, Jacobs et Sadler (1990)

4.1.3 « Engageomètre » de Sobczak et Girard (2006)

L'« engageomètre » de Sobczak et Girard (2006), avec ses deux axes, l'axe de l'engagement organisationnel et l'axe de l'engagement sociétal, permettra l'identification de quatre types de PP : les parties passives (peu ou pas engagées sur les deux axes), les parties engagées (très engagées sur les deux axes), les parties alliées (très engagées sur l'axe organisationnel et peu ou pas engagées sur l'axe sociétal) et les parties militantes (peu ou pas engagées sur l'axe organisationnel et très engagées sur l'axe sociétal) (Figure 4.4).

Dans le chapitre dédié à l'analyse, cette catégorisation sera établie à différentes étapes du projet. Ce qui permettra d'étudier les corrélations entre l'engagement et les autres variables étudiées.

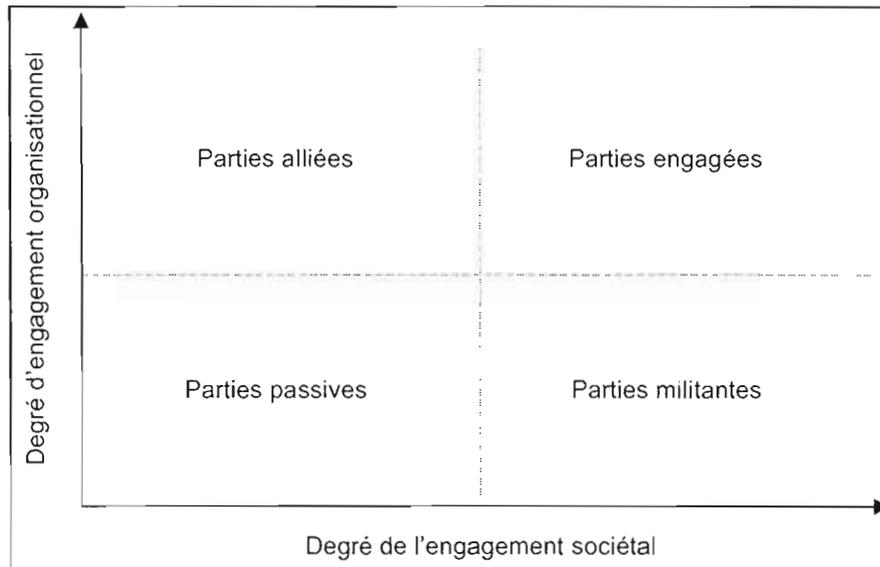


Figure 4.4 « L'engageomètre » de Sobczak et Girard (2006)

4.2 CARACTÉRISATION DES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES

Les théories et modèles présentés dans cette section du cadre conceptuel me permettront d'attribuer différentes caractéristiques aux relations qui ont (ou ont eu) cours entre l'entreprise et ses PP. Ils appartiennent à deux catégories de la démocratie des RP de Kim, soit les approches fonctionnaliste et rhétorique.

4.2.1 Les quatre modèles de relations publiques de Grunig et Hunt (1984)

Grunig et Hunt (1984) proposent quatre modèles de RP illustrant les types d'échanges pouvant exister entre une entreprise et ses PP. Ces quatre modèles sont les suivants : promotion ; information publique ; bidirectionnel asymétrique ; et bidirectionnel symétrique.

Cette classification a été établie en fonction de différentes caractéristiques de la fonction des RP au sein de l'organisation. Dans le premier modèle, unidirectionnel, les RP ont une fonction de propagande. Dans le second, elles visent à diffuser de

l'information sans nécessairement chercher à convaincre l'interlocuteur ou à le persuader. Dans le troisième, bidirectionnel et asymétrique, leur fonction est sensiblement la même que dans le premier. Cependant, on aura ici recours à des méthodes de recherche issues des sciences sociales pour persuader de façon plus scientifique. Finalement, dans le quatrième modèle, bidirectionnel et symétrique, les RP ont une fonction de médiation visant la compréhension mutuelle (p. 21-22). Le tableau 4.1 tiré de l'ouvrage de Grunig et Hunt (1984) présente les caractéristiques de chacun des modèles.

Pour les auteurs de la théorie de l'excellence, Grunig, Grunig et Dozier (2002), le modèle bidirectionnel symétrique constitue un idéal. Afin de favoriser la mise en place de ce modèle, les auteurs estiment que les gestionnaires des RP doivent être impliqués dans la planification stratégique et les processus décisionnels de l'organisation. Selon eux, la fonction des RP doit reposer sur « des valeurs qui reflètent une obligation morale d'établir un équilibre entre les intérêts de l'organisation et ceux des publics avec lesquels elle interagit en société » (p. 306).

Le modèle bidirectionnel symétrique, que Grunig et Hunt (1984) associent au dialogue, a de nombreux détracteurs. Ces derniers estiment que l'entreprise doit renoncer à ses intérêts pour adopter ce modèle. Les auteurs leur rétorquent que le modèle symétrique n'exclut pas la persuasion :

« s'il y a persuasion, le public doit être tout autant susceptible de persuader les gestionnaires de l'organisation de changer leurs attitudes ou comportements que ces gestionnaires d'amener le public à changer ses attitudes ou comportements. Idéalement, un changement surviendra à la fois chez les gestionnaires et chez les publics de l'organisation après le déploiement d'efforts de relations publiques³². » (p. 23)

³² Traduction libre de : « If persuasion occurs, the public should be just as likely to persuade the organization's management to change attitudes or behavior as the organization is likely to change the

Tableau 4.1 Caractéristiques des quatre modèles de relations publiques

Modèle de relations publiques				
Caractéristique	Promotion	Information publique	Bidirectionnel asymétrique	Bidirectionnel symétrique
Raison d'être	Propagande	Diffusion d'information	Persuasion scientifique	Compréhension mutuelle
Nature de la communication	Unidirectionnelle ; la vérité est accessoire	Unidirectionnelle ; la vérité est importante	Bidirectionnelle ; effets non équilibrés	Bidirectionnelle ; effets équilibrés
Modèle de communication	Émetteur -> Récepteur	Émetteur -> Récepteur	Émetteur -> Récepteur ↪ Rétroaction	Groupe -> Groupe
Nature de la recherche	Peu ; évaluation des succès antérieurs	Peu ; lisibilité, lectorat	Antérieure à la communication ; évaluation des attitudes	Antérieure et postérieure à la communication ; évaluation de la compréhension
Leader historique	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Grunig ³³
Domaines de pratique	Sports professionnels, théâtre, promotion de produits	Gouvernement, organismes à but non lucratif, entreprises	Domaines d'affaires concurrentiels, agences de RP	Entreprises soumises à une réglementation stricte (ex. : industrie minière), agences de RP
% estimé d'organisations ayant adopté ce modèle (1984)	15 %	50 %	20 %	15 %

D'après Grunig et Hunt (1984), traduction et annotation de l'auteure.

Selon Grunig et Hunt (1984), il est fréquent que ni l'une ni l'autre des parties ne change son attitude ou son comportement. Dans un modèle bidirectionnel symétrique, la compréhension mutuelle est une fin alors que la persuasion est un résultat possible.

public's attitudes or behavior. Ideally, both management and publics will change somewhat after a public relations effort. » (p.23)

³³ Grunig est certainement le plus fervent promoteur de ce modèle.

4.2.2 Le modèle de la préoccupation mutuelle (Pruitt, 1981) et les stratégies de négociation qui en découlent (Grunig et Huang, 2000)

Grunig et Huang (2000) ont élaboré une grille de stratégies de négociation à partir du modèle de la « préoccupation mutuelle³⁴ » de Pruitt (1981). Cette grille décrit plusieurs types de stratégies de négociation en trois catégories³⁵ :

- la stratégie unidirectionnelle asymétrique : l'évitement³⁶ ;
- les stratégies bidirectionnelles asymétriques : le conflit, l'accommodement et le compromis³⁷ ; et
- les stratégies bidirectionnelles et symétriques : la coopération, « être inconditionnellement constructif » ou « gagnant-gagnant ou rien d'autre³⁸ ».

Le modèle de la préoccupation mutuelle est ici articulé dans une perspective fonctionnaliste. Les stratégies de négociation qu'il met de l'avant sont clairement définies et peuvent s'intégrer à des pratiques communicationnelles stratégiques. Les stratégies bidirectionnelles et symétriques prennent cependant forme dans un contexte de communication interpersonnelle et de partage du sens qui réfère à une approche plus rhétorique, interactionniste.

³⁴ En anglais : *dual-concern*.

³⁵ Cette grille est reprise par Hon (2006) dans un chapitre portant sur la négociation avec les publics militants.

³⁶ En anglais : *avoiding*.

³⁷ En anglais : *contending, accommodation, and compromise*.

³⁸ En anglais : *cooperating, being unconditionally constructive or saying win-win or no deal*.

4.3 AUTRES CONCEPTS

Les concepts qui suivent fourniront des pistes de réflexion sur la dimension éthique qui sous-tend les relations entre entreprise et PP. Ils ne serviront pas à caractériser de façon systématique les PP ou les relations qu'elles entretiennent avec l'entreprise. Ils permettront cependant d'illustrer ponctuellement des échanges témoignant d'un respect significatif des principes du DD.

4.3.1 Théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997)

La théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997) établit une corrélation entre trois critères, soit le pouvoir, la légitimité et l'urgence, desquels découlent huit catégories de PP.

Les auteurs définissent ainsi les trois critères servant à établir la saillance d'une PP :

« Une partie a du pouvoir dans une relation dans la mesure où elle a ou peut avoir recours à des moyens coercitifs, utilitaires ou normatifs pour imposer sa volonté dans cette relation. Cependant, notons que l'accessibilité aux moyens est une variable, un état non permanent, ce qui explique en partie pourquoi le pouvoir est transitoire : on peut aussi bien l'acquérir que le perdre³⁹. » (p. 865-866)

Quant au critère de légitimité, les auteurs estiment qu'il est le pivot central du principe qui sert à déterminer « ceux et ce qui comptent vraiment⁴⁰ ». Bien que Mitchell, Agle et Wood admettent que la légitimité peut émaner du risque, ils adoptent la définition de Suchman⁴¹ selon laquelle la légitimité est « une perception généralisée, ou une supposition, que les actions d'une entité sont souhaitables,

³⁹ Traduction libre : « Therefore, a party to a relationship has power, to the extent it has or can gain access to coercive, utilitarian, or normative means, to impose its will in the relationship. We note, however, that this access to means is a variable, not a steady state, which is one reason why power is transitory: it can be acquired as well as lost. »

⁴⁰ Traduction libre de : « The Principle of Who or What Really Counts ».

⁴¹ Cité dans Mitchell, Agle et Al. (1997).

convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs et de définitions⁴². » (p. 866).

Pour qu'il y ait urgence, que Merriam-Webster définit comme étant quelque chose « qui requiert une attention immédiate⁴³ », les auteurs considèrent que deux facteurs doivent être réunis : il faut, d'une part, que le facteur temps ait ou risque fortement d'avoir un impact sur la revendication ou la relation ; et que, d'autre part, la PP perçoive cette revendication ou relation comme étant critique, grave.

Dans un modèle qui explore les différentes corrélations entre ces trois facteurs, les auteurs proposent une classification des PP. Les PP les moins saillantes, ou visibles, pour l'entreprise possèdent une seule caractéristique. Ce sont les PP « latentes ». Les PP modérément saillantes possèdent quant à elles deux caractéristiques et sont désignées par Mitchell, Agle et Wood (1997) par l'expression « PP ayant des attentes⁴⁴ ». La Figure 4.5 présente les différentes corrélations possibles des trois critères et la typologie proposée par les auteurs.

Les PP latentes sont soit dormantes (elles ont du pouvoir), discrétionnaires (elles sont légitimes) ou exigeantes⁴⁵ (elles sont dans l'urgence). Quant aux PP ayant des attentes, elles sont soit dominantes (elles ont du pouvoir et sont légitimes), dangereuses (elles ont du pouvoir et sont dans l'urgence) ou dépendantes (elles sont légitimes et sont dans l'urgence).

⁴² Traduction libre de : « a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions ».

⁴³ Traduction libre de : « calling for immediate attention ».

⁴⁴ Traduction libre de « expectant stakeholders ».

⁴⁵ L'expression utilisée par Mitchell, Agle et Wood en langue anglaise est « demanding », dont la définition est « qui requiert beaucoup d'attention, d'effort ou de temps » in *Dictionary of American English*, Cambridge : Cambridge University Press, consulté en ligne le 12 décembre 2008.

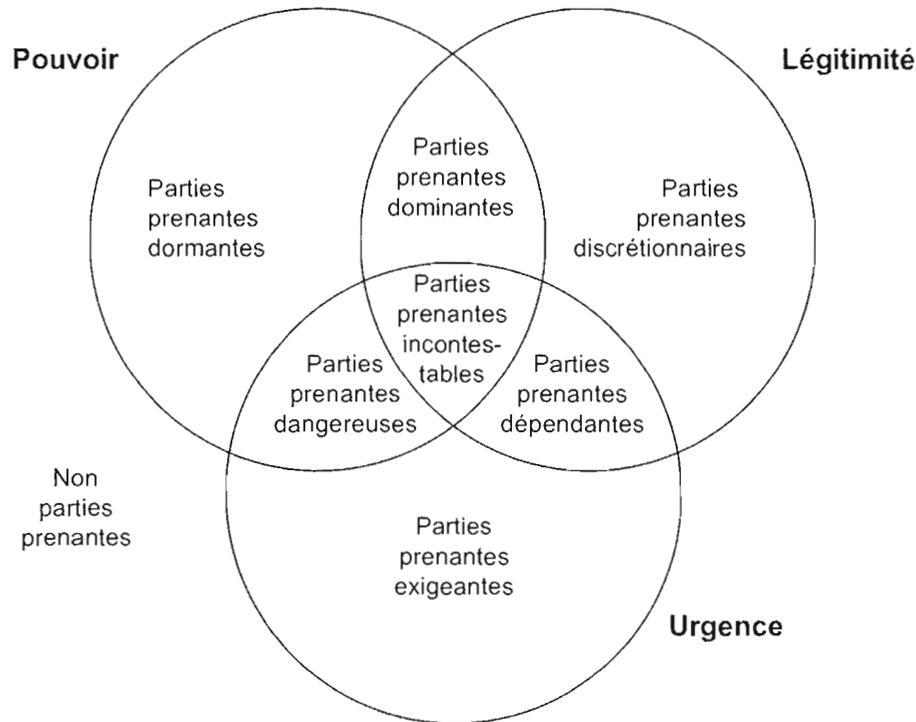


Figure 4.5 Classification des parties prenantes d’après la théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997)

À cette typologie s’ajoutent deux catégories de PP : celles qui ne possèdent aucune caractéristique, les non parties prenantes, et celles qui en possèdent trois, les PP incontournables.

4.3.2 La défense responsable des intérêts des publics de Fitzpatrick et Gauthier (2001)

La théorie de la défense responsable des intérêts des publics de Fitzpatrick permet d’aborder la posture éthique du professionnel en RP (ou du représentant de l’entreprise) qui, lorsqu’il communique avec les PP de son organisation, doit tenter de maintenir un équilibre entre les intérêts de son employeur (ou de son client) et une conscience sociale respectant les principes du DD.

Pour Fitzpatrick et Gauthier (2001), la défense responsable des intérêts des publics en RP requiert le respect de trois principes qui doivent guider la pratique des professionnels :

- « 1. La comparaison des menaces et des bénéfiques : les menaces devraient être évitées ou, à tout le moins, réduites au minimum, et les bénéfiques promus en engendrant le moins de menaces possible.
- 2. Le respect des personnes : les personnes devraient être traitées avec respect et dignité.
- 3. La répartition équitable : les avantages et les charges associés à toute action ou politique devraient être répartis le plus équitablement possible⁴⁶. » (p. 207)

Présentés ainsi, ces principes peuvent revêtir des airs fonctionnalistes. Cependant, ce n'est qu'à travers un échange soutenu avec les PP menant à une compréhension de leur réalité que le professionnel peut prétendre les respecter.

L'identification et la répartition des avantages et des charges ainsi que le traitement des personnes dans le respect et la dignité pourront être évalués tant par les représentants de l'entreprise que par les différentes PP en entrevue. Le discours des acteurs impliqués devrait permettre de constater si les perceptions de part et d'autre concordent et si les parties en présence se sont comprises.

4.3.3 La découverte mutuelle de la vérité de Stoker et Tusinski (2006)

Si plusieurs auteurs, dont Grunig (1984) et Fitzpatrick (2001), estiment que les modèles bidirectionnels symétriques sont les plus efficaces et les plus éthiques en matière de résolution de conflits, Stoker et Tusinski (2006) accordent une grande

⁴⁶ Traduction libre de : « 1. The comparison of harms and benefits: Harms should be avoided or, at least, minimized, and benefits promoted at the least possible cost in terms of harms. 2. Respect for Persons: Persons should be treated with respect and dignity. 3. Distributive Justice: The benefits and burdens of any action or policy should be distributed as fairly as possible. »

importance à la « découverte mutuelle de la vérité » (p. 156) et estiment que le consensus peut amener à contourner certains enjeux. Ils proposent un modèle alternatif pour éviter ce piège. En reconnaissant et en valorisant l'individualité et les différences, il devient possible de ne pas sacrifier l'intégrité des parties au consensus. Chacun peut alors conserver son identité propre et ses convictions tout en permettant à l'autre de tenir compte de son point de vue dans la reformulation de ses objectifs.

4.3.4 L'identité traîtresse de Bailey (1998)

Dans un ouvrage traitant des RP internationales et des enjeux qui en résultent, notamment en matière de culture, d'identité et de pouvoir, les auteurs Patricia Curtin et T. Kenn Gaither (2007) s'intéressent au concept d'identité traîtresse proposé par Bailey (1998). Bien que l'extrait ci-dessous fait référence à un contexte international, l'exercice identitaire auquel les auteurs convient les professionnels des RP est selon moi pertinent, même en terrain relativement connu :

« Pour développer une identité traîtresse, les professionnels doivent, dans le cadre de leur pratique, se placer non seulement hors des zones de confort de leur organisation, mais aussi hors des leurs. Ils doivent aussi être prêts à emprunter d'autres identités, à assumer de nouveaux risques et, au-delà des indices culturels et autres mesures réifiées des différences culturelles telles les études et méthodes scientifiques qui font des données individuelles des généralités, à s'ouvrir à de nouvelles méthodes ethnographiques qui permettent à de multiples perspectives d'émerger. Cela leur demande davantage d'être à l'écoute que de parler, d'être guidé que de diriger⁴⁷. »
(Curtin et Gaither, 2007, p. 251)

⁴⁷ Traduction libre de : « [D]eveloping a traitorous identity requires that practitioners, in their professional role, step outside not only their organizations' comfort zones but also their own and be willing to try on new identities, assume new risks, and beyond cultural indices and other reified measures of cultural difference, such as surveys and other "scientific" methods that aggregate individual data into generalizabilities, to more ethnographic methods that allow multiple perspectives to emerge. It entails more listening than talking, more being directed than leading. »

Ce concept d'identité traîtresse implique donc que le professionnel en RP se détache du discours dominant et des conjectures organisationnelles, et cherche à valoriser la diversité et les désaccords (Curtin et Gaither, 2007, p. 252). Dans la « démocratie des relations publiques » (Kim, 2005), ce concept se situerait au carrefour de l'approche critique et de l'approche rhétorique. Il invite d'une part à remettre en question les positions de l'entreprise et, d'autre part, à aller à la rencontre de l'autre dans une perspective plus interpersonnelle qu'organisationnelle.

4.4 IDÉAL THÉORIQUE

Je souhaite ici établir les bases d'un idéal théorique auquel pourront être comparées les pratiques communicationnelles d'Hydro-Québec dans le cadre des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

4.4.1 Identification des parties prenantes et des enjeux

L'entreprise engagée à l'égard du DD doit connaître les PP touchées par ses activités et être consciente des enjeux que la poursuite de ses activités implique pour elles.

4.4.2 Caractéristiques des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes

L'entreprise donne en tout temps préséance à la vérité et à la véracité de l'information qu'elle communique.

Elle privilégie, en situation de dialogue et de concertation, un modèle de communication et des stratégies de négociation bidirectionnelles et symétriques.

4.4.3 Pratique éthique des relations publiques

Dans le respect des principes d'une défense responsable des intérêts des publics, elle traite toutes ses PP avec respect et dignité. Elle vise la compréhension mutuelle ; elle

ne cherche pas exclusivement à persuader. Elle se préoccupe de l'impact que peuvent avoir ses activités, et l'information qu'elle communique à leur sujet, sur les PP.

La Figure 4.6, élaborée par l'auteure, présente une articulation des stratégies de négociation du modèle de la préoccupation mutuelle sur trois axes : le premier fait référence aux modèles unidirectionnel et bidirectionnel de Grunig ; le second à l'affirmation de soi, soit de l'identité de chacune des parties ; et le troisième à la symétrie. La zone « défense responsable des intérêts des publics », signalée dans la figure, schématise l'idéal théorique présenté plus tôt. Pour que les intérêts des parties soient défendus de façon responsable et éthique, les stratégies de négociation doivent permettre aux parties en présence de s'affirmer, de communiquer et d'être à l'écoute de l'autre.

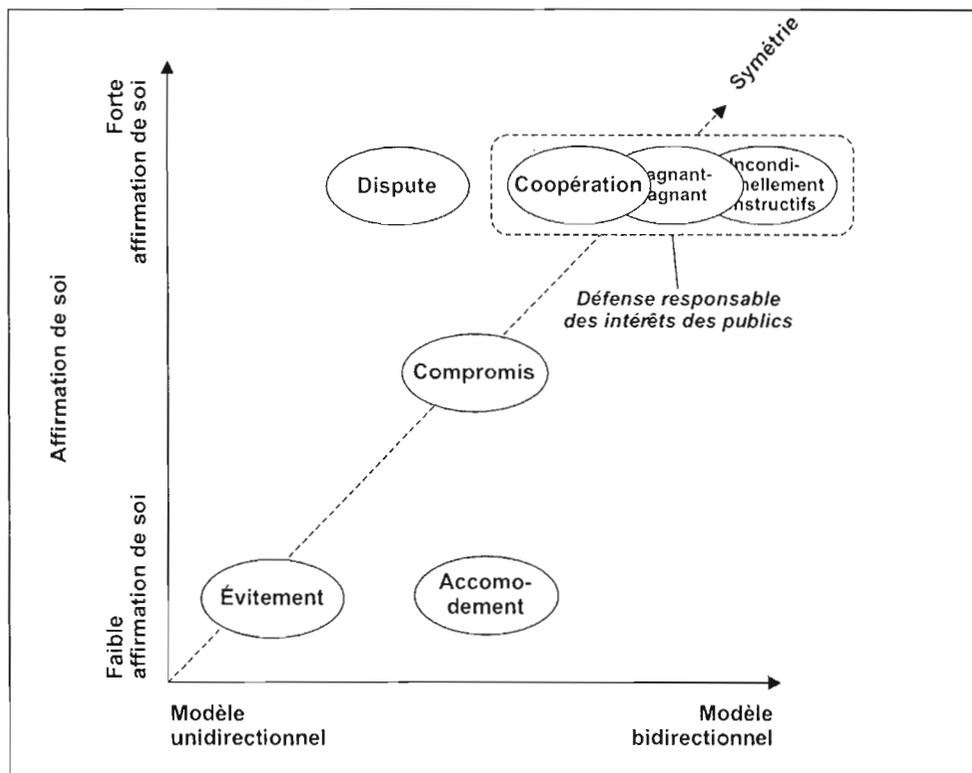


Figure 4.6 Stratégies de négociation (Pruitt, 1985 ; Grunig et Huang, 2000) et théorie de la relation (Grunig et Hunt, 1984).

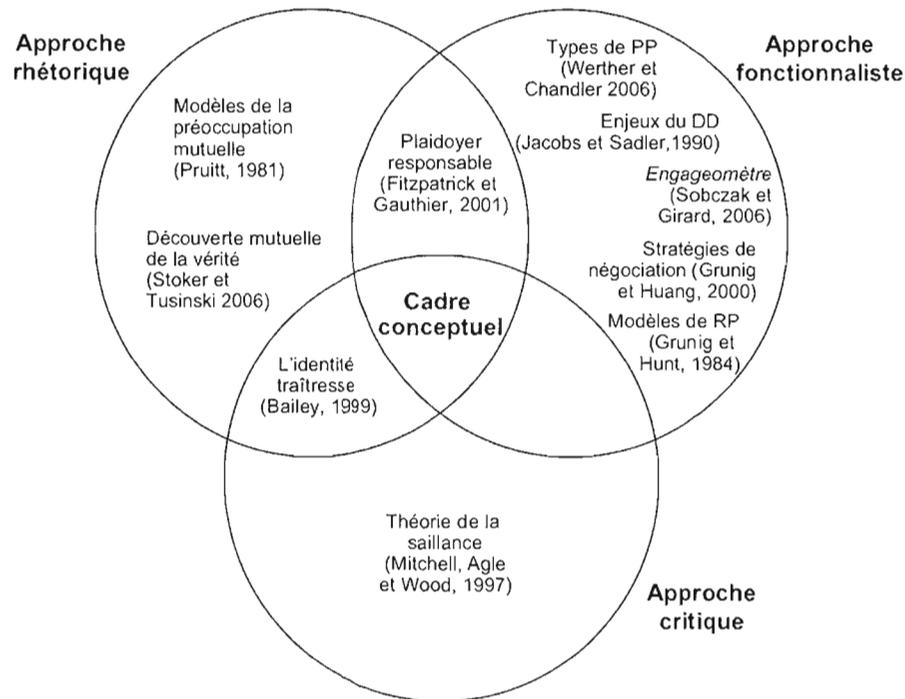


Figure 4.7 Cadre conceptuel de ce projet et « démocratie des relations publiques », élaboration de l’auteure.

4.5 EN RÉSUMÉ

Comme je le mentionnais en début de chapitre, un cadre conceptuel inspiré de l’idée de « démocratie des relations publiques » (Kim, 2005) associe différentes approches qui apportent des éclairages pertinents à la pratique des RP dans un contexte de DD. La figure 4.7 propose une cartographie des modèles et concepts en fonction des approches dans lesquelles ils s’inscrivent.

Les composantes fonctionnalistes de ce cadre conceptuel rendent possible une certaine proximité entre la théorie et la pratique. L’approche rhétorique parvient à conceptualiser, à une échelle plus locale et interpersonnelle, les relations et les échanges des représentants de l’entreprise et des PP. Quant à l’approche critique, elle

déborde du contexte organisationnel et vient donner un sens aux pratiques communicationnelles de l'entreprise dans un contexte social plus large. Elle questionne les relations de pouvoir entre l'entreprise et ses publics ainsi que ses desseins (Kim, 2005).

L'ensemble des concepts, modèles et théories présentés dans ce cadre conceptuel sont mis à profit dans le chapitre suivant, qui présente l'analyse des données.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE

Avant de présenter ma stratégie méthodologique, l'étude de cas, j'aborderai la question de la posture de recherche particulière à laquelle je suis confrontée, d'une part en tant que professionnelle en relations publiques et, d'autre part, en tant que fournisseur de services à la Fondation Hydro-Québec pour l'environnement, une fondation privée financée en totalité par Hydro-Québec.

5.1 LA POSITION DU CHERCHEUR

C'est dans la posture du praticien-chercheur que j'aborde ce mémoire, mais aussi avec mon bagage personnel de convictions et d'espoirs. Comme l'explique Lavergne (2007), cette

« recherche est orientée par l'activité professionnelle, elle vise à accéder à de nouvelles compréhensions d'un monde professionnel connu, à mobiliser un ensemble de référents théoriques et de méthodes pour le regarder autrement, comme un monde étrange ». (p. 30)

Cette position est à la fois rassurante, parce qu'en terrain connu et liée à mes valeurs, et risquée, car ma pratique professionnelle pourrait introduire un biais, tant au niveau du choix des théories que de la cueillette et de l'analyse des données. Mais tout chercheur, d'abord individu, ne se trouve-t-il pas confronté au même risque ?

Toujours selon Lavergne, certains praticiens s'effacent derrière un cadre théorique pesant et des grilles d'analyse complexes, appréhendant le stigmate du praticien-chercheur trop peu scientifique, alors que d'autres cachent aux acteurs leur statut de chercheur, par souci d'obtenir un point de vue de l'intérieur. Bien que ces deux postures soient justifiées dans certains cas, ce ne sont pas celles que j'ai choisies.

Afin de préciser ma posture, j'expliquerai ci-après la façon dont m'a été rendue possible l'étude des relations entre Hydro-Québec, entreprise engagée en matière de DD, et ses parties prenantes, dans le cadre des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

En tant qu'attachée de presse de la Fondation Hydro-Québec pour l'environnement (FHQE) depuis le mois de juin 2007, j'ai été appelée à échanger avec différents représentants de l'entreprise, dont une conseillère en relations avec le milieu de la direction régionale d'Hydro-Québec, responsable des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Au cours d'une conversation qui a suivi une conférence de presse de la FHQE en Haute-Côte-Nord, j'ai exposé brièvement à cette personne l'objet de ma recherche. C'est alors qu'elle m'a parlé des projets de dérivation partielle, des contacts établis entre l'entreprise et ses parties prenantes et du suivi assuré après la mise en place des ouvrages de dérivation ; elle m'a aussi mentionné la possibilité de consulter les documents de la direction régionale et de rencontrer des acteurs impliqués dans ce dossier.

Quelle posture adopter sur le terrain et dans la recherche en général ? Lavergne (2007) parle d'une posture qu'elle nomme l'implexité assumée :

« Cette position suppose que l'on reconnaisse le caractère construit de toute perception humaine, l'inévitabilité de l'interaction réversible entre observateur et observé, mais aussi et surtout que sans chercher à la limiter, l'on pose cette connaissance par l'expérience, en faisant "du handicap un outil" : l'observateur triplement impliqué (comme acteur de terrain, comme citoyen acteur social, comme chercheur) fait appel à sa subjectivité, mais il questionne cette subjectivité même. » (p. 37)

Mon mandat d'attachée de presse à la FHQE, une organisation dont la mission est indépendante de celle d'Hydro-Québec, m'amène rarement sur le terrain. Cela fait en sorte que le personnel d'Hydro-Québec ne m'attribue pas d'emblée le statut de collègue et que les autres parties prenantes impliquées ne me perçoivent pas comme une représentante de cette entreprise. Je ne suis donc pas officiellement un acteur de

terrain. Cependant, ma pratique professionnelle en RP me pousse à assumer « l'implexité » de ma posture de praticien-chercheur. À l'instar de Kohn (2001, p. 34), j'ai mis en veilleuse mon identité professionnelle pendant les périodes d'entrevue avec les parties prenantes de l'entreprise ; c'est-à-dire que j'ai porté le chapeau du chercheur sans coiffer celui du professionnel, tout en gardant à l'esprit que mon expérience sur le terrain avait une influence sur mes perceptions et ma compréhension de l'objet de recherche.

D'entrée de jeu, mes fonctions à la FHQE ayant contribué à établir un lien de confiance avec la direction régionale d'Hydro-Québec concernée et étant déjà connue d'au moins une des employées, j'ai dévoilé mon lien contractuel avec la Fondation aux membres du personnel que j'ai rencontrés. Nous avons entretenu une correspondance en prévision de mon séjour en Haute-Côte-Nord. Lors des différents échanges, la nature personnelle de ma démarche et l'absence de lien entre celle-ci et mes responsabilités à la FHQE ont été mises de l'avant à maintes reprises.

Pour ce qui est des autres acteurs rencontrés et interviewés dans le cadre de ce projet, je me suis identifiée en tant qu'étudiante à la maîtrise en communication à l'UQAM, car j'ai estimé que la connaissance de mon statut de collaboratrice à Hydro-Québec pourrait susciter une impression de partialité chez certains répondants. Bien que je n'aie pas eu recours au subterfuge, j'ai choisi de taire une partie de mon identité au moment des entretiens. Celle-ci sera révélée aux enquêtés dans un résumé sommaire de ce mémoire qui leur sera présenté dans les mois qui suivront sa publication.

5.2 L'ÉTUDE DE CAS, STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE

L'hypothèse selon laquelle les communicateurs d'une entreprise engagée en matière de développement durable établissent des rapports plus bidirectionnels et symétriques avec les publics de cette entreprise fait référence à un phénomène relativement récent, tout comme la promotion de la RSE et du DD et des attitudes d'engagement et

d'ouverture qu'ils impliquent. Le caractère très contemporain du sujet de recherche m'a poussée à choisir l'étude de cas comme stratégie méthodologique.

Comme l'expliquent Lessard-Hébert et coll. (1997), l'étude de cas « prend pour objet un phénomène contemporain situé dans le contexte de la vie réelle » et exige du chercheur l'utilisation de « sources multiples de données » (p. 112).

Pour Colletterte (dans Mucchielli, 2004), le « cas sous étude fournit en fait un site d'observation permettant d'identifier ou de découvrir des processus particuliers » (p. 92). Il fournit aussi « une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre la complexité et la richesse des situations sociales » (p. 92).

La question « comment une entreprise engagée à l'égard du développement durable communique-t-elle avec ses parties prenantes ? » se prête bien à l'étude de cas pour plusieurs raisons :

- (1) cette question est d'actualité et fait référence à des « phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle » (Colletterte, dans Mucchielli, 2004, p. 92) ;
- (2) le chercheur n'a aucun contrôle sur le déroulement de ce type de phénomène et il est difficile d'en contrôler les variables ;
- (3) l'histoire d'une entreprise, de ses parties prenantes et de leurs relations peut avoir un impact sur le phénomène observé.

Pour que l'étude de cas soit une stratégie efficace, le cas devait répondre à certaines conditions : il devait impliquer une entreprise engagée à l'égard du DD qui communique avec ses parties prenantes ; de multiples sources de données y ayant trait devaient être disponibles ; et l'entreprise et les acteurs impliqués devaient accepter de collaborer à la recherche.

5.2.1 Une entreprise engagée à l'égard du développement durable

À quoi reconnaît-on l'engagement d'une entreprise à l'égard du DD ? À plusieurs signes, dont la mention du DD et des trois piliers du DD dans la documentation officielle de l'entreprise (planification stratégique, politiques environnementale, sociale et de gestion, code de conduite, rapport annuel, rapport de développement durable, site Web, rapports d'activités, etc.) ; la souscription à une norme internationale reconnue telle la GRI ou le Pacte mondial ; et l'existence de ressources humaines et de structures pour assurer les relations avec la communauté et l'expertise environnementale.

L'engagement de l'entreprise à l'égard du DD est d'autant plus significatif si cette entreprise fait face à d'importants enjeux touchant aux trois piliers du développement durable de Jacobs et Sadler (1990), soit les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. En voici quelques exemples.

- Enjeux sociaux : peut-on porter atteinte au patrimoine écologique ? La population pourra-t-elle continuer à jouir du territoire et à l'utiliser de la même façon après l'intervention de l'entreprise ?
- Enjeux environnementaux : le projet mettra-t-il l'équilibre des écosystèmes en péril ? Est-ce que la modification des écosystèmes portera atteinte aux espèces qui les habitent ?
- Enjeux économiques : le chiffre d'affaires des entreprises présentes sur le territoire touché sera-t-il affecté par la réalisation du projet ? Les interventions sur le territoire peuvent-elles nuire au potentiel touristique de la région ?

Hydro-Québec a rendu public son engagement à l'égard du DD en 1989 et cet engagement prend différentes formes. L'entreprise produit notamment depuis 1995 des rapports de performance environnementale et participe depuis 2001 à la GRI⁴⁸. Le principe de DD est intégré globalement à l'entreprise et se reflète dans ses politiques concernant l'acquisition de biens, les meubles et services, les actifs, les clients, l'environnement, les finances, les partenaires d'affaires, la gestion, les ressources humaines, le rôle social, la sécurité et la divulgation financière⁴⁹.

De plus, Hydro-Québec compte plusieurs directions régionales qui assurent un contact de proximité avec les clients de l'entreprise et les communautés touchées par ses activités. Celles-ci emploient des conseillers en relations avec le milieu, chargés d'entretenir les liens avec la communauté, et des conseillers en environnement qui se consacrent à l'étude et au suivi des milieux naturels et humains.

5.2.2 De multiples sources de données

L'engagement officiel d'Hydro-Québec à l'égard du DD étant maintenant démontré, les données disponibles concernant les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons sont-elles suffisantes pour la conduite d'une étude de cas ?

Outre les documents produits par l'entreprise, plusieurs mémoires et rapports permettent de documenter le cas de divers points de vue, qu'il s'agisse de ceux des ministères concernés, d'entreprises privées, d'associations nationales ou du BAPE.

⁴⁸ « Entreprise d'avant-garde, Hydro-Québec a adhéré au concept de développement durable en 1989. Pour elle, le développement durable est un engagement à long terme qui allie la préservation de l'environnement, l'équité sociale et l'efficacité économique. Cet engagement lui permet d'assurer un développement équitable, viable et vivable qui s'inscrit dans sa vision et ses valeurs. » (Hydro-Québec, 2002, p. 4)

⁴⁹ Page « Notre approche intégrée – Gérer le développement durable », site Web d'Hydro-Québec : <http://www.hydroquebec.com/developpementdurable/approche/gcrer.html>, consulté le 16 août 2008.

Les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons ont également donné lieu à la publication de nombreux articles dans la presse québécoise. Finalement, plusieurs des personnes impliquées dans le programme de relations avec le milieu de l'entreprise étaient disponibles pour des entrevues.

Les données, qu'elles proviennent de l'entreprise ou des autres sources mentionnées ci-dessous, documentent l'exercice de communication mené par Hydro-Québec auprès de ses parties prenantes dans une perspective de DD⁵⁰ sur une période de plus de dix ans.

5.2.2.1 Documents publiés par l'entreprise

Hydro-Québec, étant une société d'État, est assujettie à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* et diffuse systématiquement des documents utiles à ce projet de recherche. Plans stratégiques, rapports annuels, rapports sur le développement durable, profils régionaux des activités, politiques et code d'éthique et rapports d'activité de la protectrice de la personne pouvaient donc être consultés au Centre de documentation en environnement de l'entreprise.

De plus, le processus d'acceptation des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons a requis la préparation d'études d'avant-projet qui consignent par écrit les études d'impact environnemental sur les milieux naturels et humains. Celles-ci ont été déposées aux audiences du BAPE et étaient disponibles au

⁵⁰ Cette perspective est également appuyée par la mission du BAPE : « L'action du BAPE, notamment par les possibilités qu'il offre à la population d'intervenir dans les processus d'autorisation des projets, s'inscrit bien dans la perspective du développement durable. Les citoyens susceptibles de subir les répercussions de ces projets ou de bénéficier de leurs retombées peuvent ainsi faire valoir leur point de vue et fournir aux décideurs un éclairage équilibré. Elle permet aussi aux promoteurs d'assurer une cohabitation harmonieuse de leur projet avec le milieu. » (Ministère de l'Environnement, 2001, p. 42)

centre de documentation du BAPE de l'UQAM et au centre de documentation d'Hydro-Québec.

Finalement, les rapports de suivi environnemental étaient également disponibles au centre de documentation de l'entreprise.

5.2.2.2 Documents associés aux audiences du BAPE

Lors des audiences publiques, le BAPE a rassemblé de nombreux documents pouvant être consultés au centre de documentation du BAPE de l'UQAM. Aux documents de l'entreprise se sont donc ajoutés les mémoires des ministères concernés, les transcriptions des audiences publiques, les mémoires déposés par différentes parties prenantes et le rapport final du BAPE.

5.2.2.3 Revue de presse

Les projets de dérivation ont également donné lieu à la publication de nombreux articles dans la presse régionale et provinciale. Malheureusement, les articles parus dans la presse régionale n'étant pas répertoriés, il m'a été impossible de repérer l'ensemble des textes dédiés aux projets de dérivation et à leur suivi environnemental depuis 1997.

Une soixantaine d'articles publiés sur les mêmes sujets à l'échelle du Québec entre 1997 et 2008 ont été retenus. Ils ont été répertoriés grâce au moteur de recherche Eureka avec les mots-clés Hydro-Québec, Sault aux Cochons et Portneuf, et proviennent des journaux *Le Devoir*, *La Presse*, *Le Soleil*, *Le Droit*, *Les Affaires*, des magazines *L'Actualité*, *Commerce*, *La Presse Affaires* et *Protégez-vous* et du site Web *lesaffaires.com*. Bien que j'aie lu l'ensemble des articles, peu d'entre eux témoignent des relations entre l'entreprise et les communautés. S'ils ne figurent pas concrètement dans l'analyse et l'interprétation des données, ils ont toutefois contribué à définir le cas et m'ont permis de mieux en comprendre les tenants et aboutissants.

5.2.2.4 Journal de bord

Finalement, j'ai tenu un journal de bord du début de l'année 2007, moment auquel j'ai élaboré mon projet de recherche, à aujourd'hui. Il contient certaines des réflexions théoriques et méthodologiques ainsi que des notes prises sur le terrain.

5.2.3 Accès aux acteurs touchés par les projets de dérivation partielle

Condition *sine qua non* pour que l'étude de cas traduise la complexité du phénomène des relations d'une entreprise engagée à l'égard du DD avec ses parties prenantes : il me fallait avoir accès aux acteurs touchés par les projets de dérivation de partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, l'existence de ces projets m'a été révélée par une employée de la direction régionale responsable de leur mise en œuvre. La direction régionale a confirmé en mai 2008 qu'elle acceptait de collaborer à mon projet de recherche. J'ai par la suite pu rencontrer un gestionnaire impliqué dans le programme de relations avec le milieu depuis les balbutiements des projets ainsi que le conseiller en environnement responsable de leur suivi. La direction régionale m'a également transmis les noms des membres du comité de suivi environnemental et les coordonnées de plusieurs des personnes identifiées au cours de la constitution de mon corpus documentaire.

J'ai séjourné en Haute-Côte-Nord du 2 au 6 juin 2008. Dix entrevues ont alors été menées auprès des acteurs touchés par les projets de dérivation partielle, dont : trois membres du personnel d'Hydro-Québec ; trois représentants des instances municipales ; deux représentants d'entreprises privées ; un citoyen-utilisateur ; et un représentant des médias (auteur de la majeure partie des articles publiés par l'hebdomadaire local qu'il m'avait été impossible de retrouver). Le contenu de ces entrevues, enregistrées sur un support numérique, a été transposé en notes descriptives détaillées. Certains propos ont donné lieu à une transcription *verbatim*

alors que d'autres ont été résumés. Si neuf des entrevues ont été réalisées sur le terrain, en face à face, la dernière d'entre elles a été faite par téléphone le 13 juin en raison de conflits d'horaires.

Les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons m'ont donc permis de constituer un cas permettant l'analyse du phénomène que je me proposais d'observer.

5.3 UN CAS DES PLUS INTÉRESSANTS

Le choix de ces projets s'est avéré d'autant plus intéressant qu'ils ont donné lieu à la mise en place d'un comité bipartite de suivi environnemental composé de représentants de l'entreprise et de la communauté. Ce comité, qui se réunit au moins une fois par an pour évaluer les impacts environnementaux des dérivations partielles sur les rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, est une première pour Hydro-Québec. Par le passé, les suivis environnementaux étaient assurés par des scientifiques et destinés aux employés des ministères ayant fait la demande de ces suivis. Aujourd'hui, les rapports de suivi scientifique sont également présentés aux parties prenantes qui sont invitées à les commenter et à proposer des moyens de bonifier les projets.

Sur le plan théorique, ces projets d'Hydro-Québec impliquent des parties prenantes appartenant aux trois catégories proposées par Werther et Chandler (2006) et dont les niveaux d'engagement (Sobczak et Girard, 2007) sont *a priori* diversifiés. La liste des parties prenantes interviewées témoigne de cette variété.

- Parties prenantes organisationnelles : un conseiller en environnement ; une conseillère en relations avec le milieu ; et un chef, Environnement et Relations avec le milieu de la direction régionale d'Hydro-Québec concernée.

- Parties prenantes économiques : un pourvoyeur ; les représentants d'entreprises riveraines ; et des partenaires économiques⁵¹ du projet (membre d'un conseil de bande autochtone, maires des deux municipalités concernées, membre de la direction de la MRC concernée).
- Parties prenantes sociétales : citoyen de l'une des municipalités touchées ; utilisateurs des rivières touchées ; représentant des médias ; membre d'un conseil de bande concerné ; et les maires des municipalités concernées.

Ce bassin de parties prenantes diversifié m'a permis de tester mon hypothèse et d'observer un phénomène contemporain en contexte.

5.4 LA CUEILLETTE DES DONNÉES

Les données ont été recueillies en deux volets, soit par une recherche documentaire et par entrevues. La recherche documentaire a débuté en septembre 2007 et a été complétée en août 2008, alors que les entrevues, comme je l'ai mentionné plus tôt, ont été menées entre les 2 et 13 juin 2008.

5.4.1 Observation documentaire

J'ai retenu trois types de documents :

- des articles de journaux québécois témoignant du contexte ainsi que des actions et des positions des différents acteurs impliqués dans les projets ;
- une partie du contenu du dossier 145 du BAPE qui comprend les mémoires déposés par les ministères et organismes, les transcriptions des audiences

⁵¹ Certaines des parties prenantes économiques sont aussi des parties prenantes sociétales du projet. Je reviendrai sur cette particularité dans le chapitre de ce mémoire dédié à l'analyse des données.

publiques et le rapport final du BAPE. Ce dossier donne accès au point de vue des acteurs ;

- et finalement, la documentation produite par Hydro-Québec, générale et propre aux projets. Celle-ci identifie les stratégies et politiques de l'entreprise ainsi que ses engagements. Les études d'avant-projet, tout comme les rapports de suivi environnemental, fournissent de précieux renseignements sur le programme de communication et de relations avec le milieu d'Hydro-Québec et la perception par Hydro-Québec des demandes et préoccupations des parties prenantes.

5.4.2 Entrevues semi-directives

Selon les traditions de recherche, on l'appelle entrevue semi-directive, entrevue clinique ou entrevue centrée. Pour Lessard-Hébert et coll. (1997), c'est l'entrevue « clinique », dans laquelle « le chercheur, guidé par des questions ou des hypothèses de recherche, tente de susciter, au fur et à mesure du déroulement de la ou des rencontres, la révélation d'informations lui permettant de tester ses hypothèses » (p. 107), alors que pour Dépelteau (2003), qui s'inspire de Grawitz, il s'agit de l'entrevue « centrée » :

« Ce genre d'entrevue se fonde sur une liste de thèmes précis à aborder. C'est sur ces thèmes que l'enquêteur veut obtenir des informations auprès de ses enquêtés. [...] Il peut aborder les thèmes de la manière et dans l'ordre qui lui plaisent. La seule contrainte à cette liberté : s'assurer d'aborder correctement tous les thèmes définis préalablement dans le guide d'entrevue. » (p. 324)

Ce type d'entrevue procure donc une grande liberté à l'enquêteur et à l'enquêté. Si j'ai adopté la stratégie de l'entrevue centrée, je me suis posé la contrainte d'un seul et même point de départ dans toutes les entrevues. J'ai demandé aux enquêtés de me parler de la première fois où ils ont entendu parler des projets de dérivation partielle. Les autres thèmes étaient ensuite traités de façon spontanée par l'enquêté, qui rebondissait de l'un à l'autre. Je suis intervenue ponctuellement afin de relancer

l'enquêté ou de l'inviter à aborder un nouveau thème. La Figure 5.1 présente le guide à partir duquel les entrevues ont été menées.

L'importance, l'intérêt et le temps accordés aux différents thèmes du guide d'entrevue varient d'un enquêté à l'autre, ce qui constitue une variante intéressante pour l'analyse.

5.4.3 Sélection des enquêtés

Le recours à l'entrevue semi-directive dans la cueillette des données avait pour but de diversifier les sources de données et de recourir à la technique de validation par triangulation, cette « stratégie de recherche au cours de laquelle le chercheur superpose et combine plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles » (Savoie-Zajc, dans Mucchielli, 2004, p. 288). Dans le même esprit, même s'il m'était impossible de rencontrer la totalité des acteurs touchés par les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons par Hydro-Québec, je souhaitais que ces entretiens reflètent une diversité de points de vue.

Dans un premier temps, il m'a fallu identifier les parties prenantes au cours de l'analyse documentaire. Elles possèdent toutes l'une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : (1) elles ont participé à l'étude d'avant-projet ; (2) elles ont présenté un mémoire ou sont intervenues lors des audiences du BAPE ; (3) elles sont membres du comité de suivi environnemental bipartite des projets ; et (4) elles reçoivent et consultent les rapports de suivi environnemental du projet. De plus, toutes résident sur la Côte-Nord et sont touchées directement par l'un, l'autre ou l'ensemble des projets.

- Guide d'entrevue**
- Description du premier contact avec les projets de dérivation partielle
 - Moyens de communication utilisés par l'entreprise pour annoncer les projets
 - Position préalable par rapport au projet; position a posteriori par rapport au projet
 - Préoccupations et attentes préalables; préoccupations et attentes aujourd'hui
 - A-t-on pris le temps de peser le pour et le contre?
 - Répartition des coûts et des bénéfices, des avantages et des inconvénients
 - Comment se passent les échanges? (ton, forme, attitude, objectifs).
 - Respect des engagements
 - Suivi environnemental et comité bipartite

Figure 5.1 Guide d'entrevue

Les enquêtés ont été sélectionnés en fonction de leur disponibilité et de façon à regrouper différents types de parties prenantes (organisationnelles, sociétales et économiques) *a priori* préoccupées par un enjeu dominant (environnemental, social ou économique).

J'aurais souhaité rencontrer davantage d'acteurs, mais le temps dont je disposais et le besoin de circonscrire la recherche m'ont obligée à limiter le nombre d'entrevues.

Cependant, un effet de saturation⁵² a été atteint avec les dix entrevues réalisées (voir Tableau 5.1).

5.4.3.1 Contraintes

Les entrevues ont été réalisées lors d'un séjour en Haute-Côte-Nord entre les 2 et 6 juin 2008, à l'exception d'une seule, qui l'a été par téléphone le 13 juin 2008.

Tableau 5.1 Liste des parties prenantes interviewées

Ordre	Description	Date et heure	Durée
1	Membre de la direction de la municipalité régionale de comté (MRC) concernée	2 juin 2008 15 h 43	31 min
2	Chef relations avec le milieu et environnement – direction régionale d'Hydro-Québec concernée	3 juin 2008 9 h 50	32 min
3 et 4	Entrevue double Conseillère en relations avec le milieu et conseiller en environnement – direction régionale d'Hydro-Québec concernée	3 juin 2008 12 h 30	75 min
5	Maire d'une municipalité impliquée, également préfet de la municipalité régionale de comté (MRC) concernée	3 juin 2008 15 h 44	28 min
6	Représentante d'une entreprise riveraine	4 juin 2008 9 h 19	17 min
7	Journaliste (médias imprimé et électronique), citoyen et utilisateur de la rivière	5 juin 2008 9 h 59	67 min
8	Citoyen membre d'une association d'utilisateurs de la rivière	5 juin 2008 13 h 42	57 min
9	Représentant d'une entreprise riveraine	5 juin 2008 15 h	10 min
10	Maire d'une municipalité concernée	5 juin 2008 15 h 32	24 min
11	Directeur d'une pourvoirie concernée et membre d'un conseil de bande autochtone	13 juin 2008 8 h 38	42 min

⁵² Pour Jones et al. (1999), un effet de saturation se produit lorsque certaines informations deviennent très familières (p. 19). Lors des entrevues, des suppositions ont pratiquement acquis le statut de faits à force d'être reprises spontanément par l'ensemble des enquêtés.

Les dates du séjour en Haute-Côte-Nord ont été déterminées par la disponibilité des employés de la direction régionale d'Hydro-Québec concernée. Ces dates suivaient de peu la tenue d'une rencontre publique de suivi environnemental marquant le cinquième anniversaire du comité bipartite. Cependant, elles coïncidaient aussi avec la saison de pêche des pourvoyeurs. Cela explique la faible représentation des pourvoyeurs dans l'échantillon et le fait que le seul d'entre eux ayant pu être rejoint l'a été par téléphone. La Figure 5.2 illustre la répartition géographique des enquêtés. Les numéros correspondent à l'ordre dans lequel les entrevues ont été réalisées.

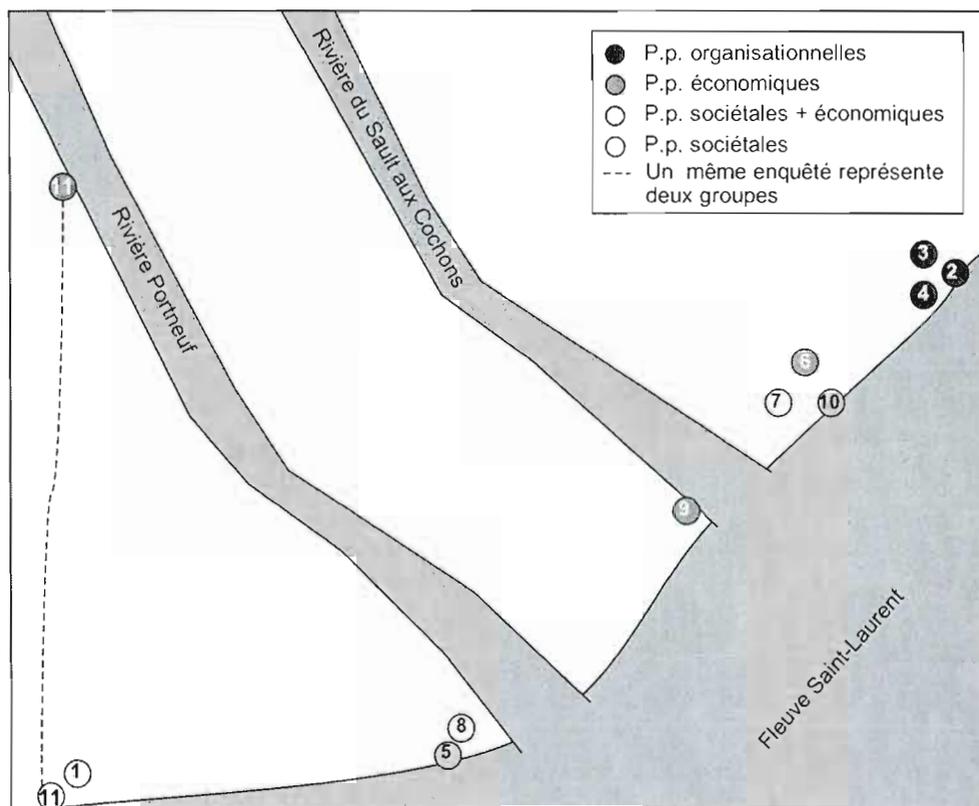


Figure 5.2 Répartition géographique des enquêtés et classification par type de parties prenantes

5.5 L'ANALYSE DES DONNÉES

Il est important, selon Mace et Pétry (2000), de ne pas confondre l'observation documentaire et l'analyse de contenu. Pour eux :

« L'analyse de contenu est une technique d'analyse des données visant à décrire et à interpréter de manière systématique le contenu manifeste des communications. C'est une technique que l'on utilise pour répondre à cinq questions soulevées par l'analyse interne d'une communication : Qui parle ? Pour dire quoi ? Par quels procédés ? À qui ? Avec quel effet recherché ? »
(p. 144)

C'est donc à cette étape que, grâce à une grille d'analyse de contenu dont la structure s'inspire du cadre conceptuel, que les documents de l'entreprise, les notes prises lors de l'écoute des entrevues et la revue de presse ont été décortiqués.

J'ai cherché, dans cette étude de cas portant sur le dialogue entre Hydro-Québec et ses parties prenantes, à dégager différents types d'information des documents qui composent mon corpus d'analyse, notamment à :

- (1) définir le cas et à le mettre en contexte⁵³ (sources : revue de presse et ensemble des documents) ;
- (2) définir les engagements de l'entreprise tels qu'elle les a énoncés (sources : plan stratégique 1998-2002, politiques) ;
- (3) définir les réalisations de l'entreprise telles qu'elle les a énoncées (sources : rapports annuels 1997 et 2003 et profils régionaux des activités 1997 et 2003) ;
- (4) définir les préoccupations des parties prenantes telles que perçues par l'entreprise (sources : rapports d'avant projet ; rapports de suivi environnemental) ;

⁵³ Le cas a été présenté au chapitre II du mémoire.

- (5) définir les préoccupations telles que perçues par les parties prenantes (source : entrevues avec les parties prenantes) ;
- (6) décrire le processus communicationnel (sources : entrevues avec les représentants de l'entreprise ; rapports d'avant-projet ; entrevues avec les parties prenantes) ;
- (7) identifier les modèles, stratégies de communication, niveaux d'engagement, positions de pouvoir et regard critique sur le processus communicationnel (source : entrevues).

Cette analyse documentaire comporte donc quatre volets : la mise en contexte du cas ; la définition d'un cadre de référence (ce que l'entreprise s'engage à faire et ce qu'elle estime avoir fait) ; la catégorisation des engagements de l'entreprise et des préoccupations des parties prenantes, réalisée « sans grille théorique et conceptuelle *a priori* » (Mucchielli, 2004, p. 17) ; et finalement, une analyse des échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes structurée par le cadre conceptuel.

CHAPITRE VI

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Les représentants d'une entreprise engagée à l'égard du développement durable (DD) et les parties prenantes (PP) de cette entreprise communiquent-ils de façon bidirectionnelle et symétrique ? Quelles sont les variables qui influencent le choix de stratégies bidirectionnelles et symétriques ?

Plus tôt, j'ai posé l'hypothèse que les représentants d'une entreprise engagée à l'égard du DD, qu'ils soient des professionnels en relations publiques (RP) ou qu'ils représentent l'entreprise, tendent à adopter des pratiques communicationnelles plus bidirectionnelles et symétriques avec les PP de cette organisation ; et que cette communication s'avère d'autant plus bidirectionnelle lorsque le niveau d'engagement de la PP à l'égard de l'entreprise est élevé.

Afin de vérifier cette hypothèse, j'ai analysé les données recueillies à l'aide des différents concepts et modèles proposés au chapitre précédent. Grâce à cette « démocratie des RP », j'ai été en mesure de jeter sur le cas des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons différents éclairages révélant une réalité complexe. C'est ce dont je tenterai de rendre compte dans le présent chapitre.

Dans un premier temps, j'illustrerai les concepts et modèles du cadre conceptuel à l'aide d'exemples. Ceux-ci permettront de dégager les tendances qui caractérisent les pratiques communicationnelles d'Hydro-Québec.

Je présenterai ensuite la synthèse des résultats de cette étude de cas et dégagerai les grandes tendances en matière de RP aux différentes étapes du projet.

Avant de poursuivre, je démontrerai qu'Hydro-Québec est bel et bien une entreprise engagée à l'égard du DD, en accord avec les postulats sur la base desquels le cadre conceptuel a été établi.

6.1 ENGAGEMENTS D'HYDRO-QUÉBEC À L'ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si certaines entreprises se limitent à promouvoir des actions en apparence responsables à des fins de marketing, d'autres font des principes du DD un prisme au travers duquel l'ensemble des stratégies et décisions de l'entreprise est analysé.

6.1.1 Engagements généraux

Le sommaire du plan stratégique 1998-2002 d'Hydro-Québec (1997a) annonce clairement les couleurs d'Hydro-Québec en matière de DD.

Il est d'abord question de « remettre l'entreprise sur le chemin de la croissance et d'un rendement raisonnable⁵⁴, dans le respect de l'environnement⁵⁵ de concert avec les communautés locales⁵⁶ » (p. 3). L'entreprise annonce donc clairement son intention de recommencer à se développer et d'améliorer son rendement économique tout en tenant compte de facteurs environnementaux et sociaux.

Par la suite, on soutient que les projets « avant d'être entrepris [...] devront répondre à trois conditions : être rentables, être acceptables du point de vue environnemental [sic], et être accueillis favorablement par les communautés locales » (p. 3). Les trois piliers du DD sont à nouveau clairement identifiés ; à la différence de la première mention, celle-ci fait des principes de DD des conditions claires et essentielles à la

⁵⁴ Dimension économique du DD.

⁵⁵ Dimension environnementale du DD.

⁵⁶ Dimension sociale du DD.

mise en œuvre de tout projet de l'entreprise. Cet engagement est réitéré en page 34 du même document dans un chapitre dédié aux orientations de l'entreprise.

Par ailleurs, les principes du DD et les relations avec les communautés sont présents dans tous les rapports annuels, de performance environnementale ou de DD de l'entreprise, de 1997 à aujourd'hui. Le plan stratégique 1998-2002 stipule qu'Hydro-Québec verra à « informer régulièrement et de manière complète la population sur l'ensemble de ses activités et, en particulier, sa performance. Hydro-Québec veut ainsi permettre à la population de suivre de près l'évolution de sa situation » (p. 28).

Concrètement, l'entreprise estime devoir « accroître l'acceptabilité des projets pour les milieux hôtes » (p. 35). Elle considère l'acceptation des projets par les communautés locales comme étant l'une :

« des conditions essentielles du parachèvement du potentiel hydroélectrique envisagé par l'entreprise. À cet effet, elle veut mettre de l'avant une nouvelle approche de partenariat avec les communautés locales, comme alternative au Programme de mise en valeur intégrée (PMVI) utilisé jusqu'à présent. » (p. 35)

Les sociétés en commandite, que Louis-Gilles Francoeur (1998) a désignées comme étant la nouvelle version du PMVI chez Hydro-Québec, sont à l'époque au cœur de la stratégie de l'entreprise qui vise à accroître l'accueil favorable des projets au sein des communautés touchées par ses activités. La citation qui suit présente les grandes lignes de cette stratégie :

« Par l'entremise de sociétés en commandite, Hydro-Québec propose une participation directe des communautés locales à l'investissement et à la réalisation des projets. L'objectif recherché : favoriser la concertation et la convergence des intérêts économiques des milieux hôtes et d'Hydro-Québec dans une perspective de long terme.

Les sociétés en commandite permettraient, dans un cadre souple et durable, que les communautés investissent directement dans leurs projets locaux, à titre de commanditaires aux côtés d'Hydro-Québec. L'entreprise assumerait en

outre le rôle de commandité. À ce titre, elle serait responsable du financement, de la réalisation des projets et de leur exploitation.

Par ailleurs, la conception des ouvrages et l'établissement des mesures d'atténuation, entre autres, seraient réalisés en concertation avec les communautés locales. Les bénéficiaires de la société en commandite seraient partagés par l'ensemble des commanditaires en proportion de leur participation au capital de la société. » (p. 35)

Tels sont les engagements généraux de l'entreprise à l'égard du DD. Si ces engagements sont énoncés dans les documents émis par la direction principale de l'entreprise, les différentes unités d'affaires et directions régionales d'Hydro-Québec sont également tenues de les respecter.

J'aimerais rappeler que l'entreprise, peu après le début des études d'avant-projet en 1997, a signé une entente de principe avec la MRC et les conseils de bande touchés par les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Comme le rapporte le représentant des médias interviewé en juin 2008 :

« Hydro-Québec a présenté un projet théorique et a dit : “On est prêt à vous offrir ce qui suit.” Ils avaient une entente de principe sur des conditions. La SOCOM était conditionnelle à la réalisation du projet. L'argent n'était pas investi, mais on savait ce que ça pouvait représenter en termes de revenus. Hydro-Québec disait : “On se prépare à long terme, on veut savoir qui est intéressé à embarquer si ça marche.” Une fois que les audiences du BAPE et les gouvernements ont donné le feu vert, les ententes de partenariat ont été signées et des cérémonies ont été organisées. [...] Il y a eu un délai de deux à trois ans entre la signature de l'entente de principe et la signature de la SOCOM. »

La signature de cette entente, la tenue des rencontres de la Table d'information et d'échange (TIE) et la mise en place du comité bipartite de suivi environnemental à la suite de la réalisation des ouvrages de dérivation partielle constituent des tournants dans l'identification des PP et la hiérarchisation de leurs préoccupations.

Si l'hypothèse posée est juste, le personnel d'Hydro-Québec, une entreprise engagée à l'égard du DD, est en relation avec ses PP et tend à recourir au modèle de RP

bidirectionnel symétrique pour échanger avec elles (Grunig et Hunt, 1984). Le personnel respecte-t-il les principes d'une « défense responsable des intérêts des publics » (Fitzpatrick et Gauthier, 2001) lorsqu'il communique ? Quels sont les facteurs qui influencent le choix des types de modèles de RP et des stratégies de négociation ? Avant de répondre à ces questions, je brosserai le portrait d'un ensemble de parties impliquées dans les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Je déterminerai ensuite plus en détail les caractéristiques des acteurs rencontrés lors de mon passage sur la Côte-Nord en juin 2008.

6.2 IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Quels sont les acteurs impliqués dans les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons ? Quels sont les enjeux qui leur tiennent à cœur ?

6.2.1 Caractéristiques et préoccupations des parties prenantes : vue d'ensemble

J'ai établi, à l'aide des trois catégories de PP de Werther et Chandler (2006) (organisationnelles, économiques et sociétales), une cartographie des PP des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons (Figure 6.1). L'identification ne se veut pas exhaustive, elle vise plutôt à illustrer graphiquement la complexité qui caractérise les liens qui unissent certains acteurs et l'entreprise. Fait à noter : les acteurs municipaux (Municipalité 1, Municipalité 2, MRC et conseils de bande) apparaissent chacun à deux reprises dans cette figure, car leur lien à l'entreprise a changé depuis l'annonce des projets de dérivation partielle.

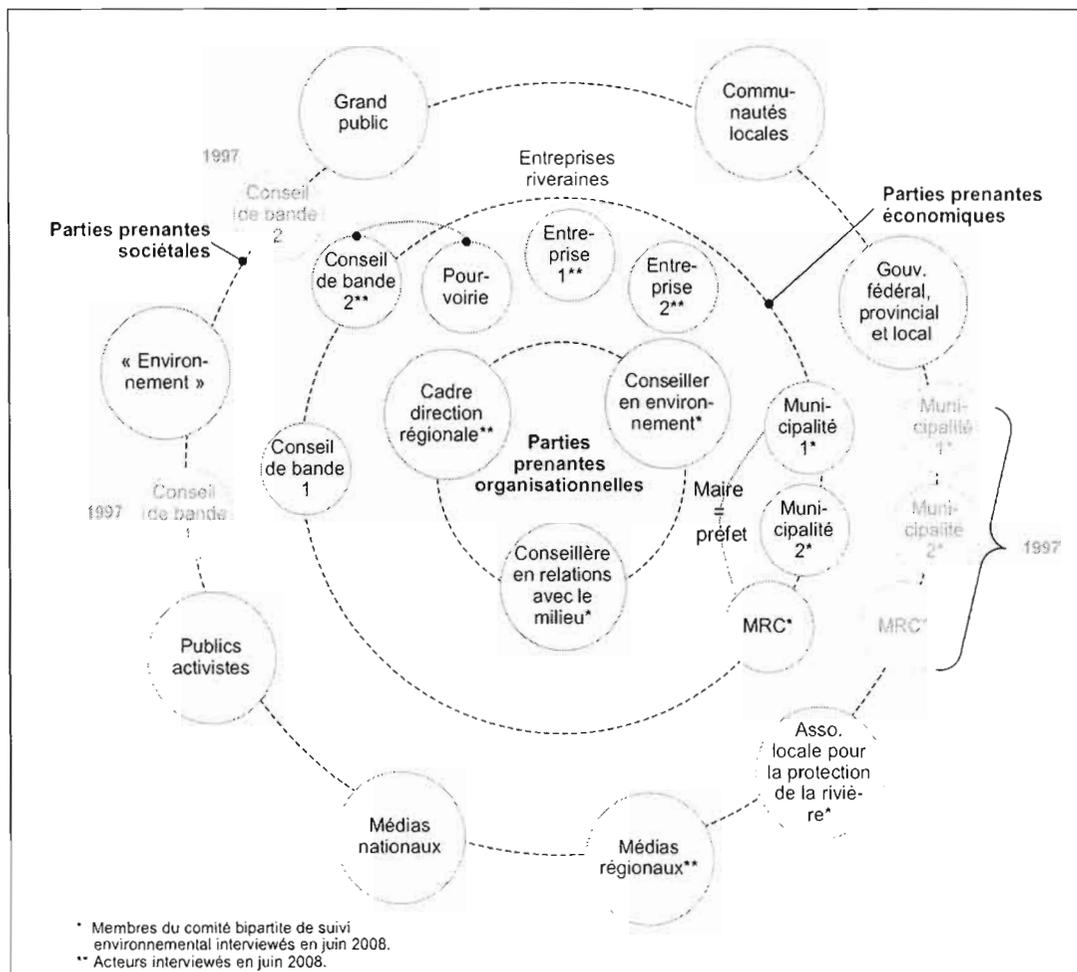


Figure 6.1 Les parties prenantes de l'entreprise, élaboration de l'auteur d'après Werther et Chandler (2006)

Dans la Figure 6.1, il a été relativement facile de déterminer la position des employés d'Hydro-Québec, alors que celle des représentants des municipalités et des conseils de bande a posé problème. Ces PP purement sociétales au moment de l'annonce du projet acquièrent un double statut avec la signature de la SOCOM. Elles deviennent alors à la fois PP sociétales, parce qu'elles représentent leur population, et PP économiques, en raison de leur statut de partenaire financier du projet.

Les études d'avant-projet publiées par Hydro-Québec (1997d, 1999a) proposent des tableaux déclinant les préoccupations de l'ensemble des PP approchées par

l'entreprise. Ces préoccupations, dont plusieurs ont été corroborées au cours des entretiens menés en juin 2008, ont trait aux trois piliers du DD de Jacobs et Sandler (1990). Elles ont peu varié dans le temps, à l'exception de celles des PP sociétales-économiques, qui accordent à la suite de la SOCOM, une légère préséance aux enjeux économiques.

Outre les publics activistes issus d'organismes voués à la défense de l'environnement, préoccupés exclusivement par des enjeux environnementaux, et les associations économiques sectorielles, dont l'objectif est de bénéficier au maximum des retombées économiques des projets, la majorité des PP se soucient de plus d'un type d'enjeux.

Quant aux PP organisationnelles, à l'instar d'Hydro-Québec pour laquelle elles travaillent, elles doivent souscrire aux principes du DD et tenir compte de ses dimensions économique, sociale et environnementale. De plus, en tant qu'individus, elles sont à la fois partie de l'entreprise et de la communauté locale : « la proximité entre les gens, car c'est un petit milieu, fait en sorte que c'est davantage une relation de voisinage qu'une relation corporative [sic]. Individuellement, les employés sont des membres de cette communauté. » (Représentant d'Hydro-Québec, 3 juin 2008)

Chez les pourvoyeurs, les enjeux économiques sont intrinsèquement liés aux enjeux environnementaux. Lors des rencontres de la TIE, ces PP économiques se sont montrées particulièrement préoccupées par les impacts environnementaux des projets : des tronçons de rivière seront-ils asséchés, rendant ainsi la navigation peu attrayante, voire impossible, pour les visiteurs ? Des espèces indésirables migreront-elles d'un plan d'eau à un autre après les dérivations, faisant ainsi concurrence à l'omble de fontaine, convoitée par les clients ? (1999a, p. 315) Il serait facile d'associer d'emblée aux PP économiques des préoccupations de nature économique et d'associer les PP sociétales aux enjeux sociaux, mais cette logique n'est pas valable à tout coup. L'analyse des études d'avant-projet et l'analyse des

caractéristiques des PP interviewées permettront d'identifier ces préoccupations plus en détail.

6.2.2 Caractéristiques et préoccupations des parties prenantes interviewées

Le tableau 6.1 présente la liste des PP interviewées (enquêtés), le type de PP (organisationnelle, économique, sociétale) qu'elles sont, les types d'enjeux qui les préoccupent (environnementaux, sociaux, économiques) et leurs formes d'engagement face à l'entreprise (passive, militante, engagée) à trois moments du projet, soit avant la signature de l'entente de principe devant mener à la SOCOM (1997), pendant les audiences publiques (2001) et après cinq années de suivi. Dans les colonnes « Types de PP » et « Types d'enjeux », les chiffres, dont le total est égal à un, illustrent la proportion de l'appartenance à une catégorie ou de l'intérêt pour un type d'enjeux.

À la lumière des entrevues réalisées en juin 2008, seuls le représentant des utilisateurs et résidents et le représentant des médias demeurent PP sociétales tout au long du projet. Le membre du conseil de bande exploitant une pourvoirie, PP économique-sociétale, et un représentant d'une entreprise riveraine, PP économique, conserveront aussi leurs caractéristiques de 1997 à 2008. Quant aux autres PP, elles changeront toutes de « type » en cours de projet. Les acteurs municipaux, initialement PP sociétales, deviendront et resteront ensuite PP sociétales-économiques; le représentant d'une entreprise riveraine proposant des activités de chasse, de trappe et de pêche débutera le projet en tant que PP économique, deviendra PP économique-sociétale pendant les études d'avant-projet et les audiences publiques. À la fin des audiences, il retrouvera son statut de PP économique. Il sera remplacé par une directrice qui entrera en poste en cours de suivi environnemental.

Tableau 6.1 Caractéristiques des parties prenantes en 1997, 2001 et 2008

Enquêté	Avant SOCOM (1997)									Pendant les audiences publiques (2001)									Après cinq ans de suivi environnemental (2008)								
	Types de PP			Type d'enjeux			Engagement			Types de PP			Type d'enjeux			Engagement			Types de PP			Type d'enjeux			Engagement		
	Org	Éco	Soc	Éco	Env	Soc	Pas	Mil	Eng	Org	Éco	Soc	Éco	Env	Soc	Pas	Mil	Eng	Org	Éco	Soc	Éco	Env	Soc	Pas	Mil	Eng
Représentant d'une entreprise riveraine (sylviculture)	1			0,75	0,25		0,5	0,5		1			0,75	0,25		1 ¹			1			0,75	0,25		1		
Représentante ¹ d'une entreprise riveraine (chasse, pêche, trappe)	1			0,5	0,5		1			0,5	0,5	0,4	0,3	0,3		1 ²			1			0,5	0,5		1		
Directeur de l'aménagement du territoire de la MRC		1		0,3	0,4	0,3	1			0,3	0,7	0,3	0,4	0,3		1			0,5	0,5	0,4	0,3	0,3		1		
Maire de la municipalité 1 / préfet de la MRC		1		0,3	0,3	0,4	1			0,3	0,7	0,3	0,3	0,4		1			0,5	0,5	0,4	0,3	0,3		1		
Maire de la municipalité 2		1		0,3	0,3	0,4		1		0,3	0,7	0,3	0,3	0,4		1			0,5	0,5	0,4	0,3	0,3		1		
Exploitant d'une pourvoirie / membre d'un conseil de bande	0,5	0,5		0,4	0,3	0,3	1			0,5	0,5	0,4	0,3	0,3		1			0,5	0,5	0,4	0,3	0,3		1		
Représentant des médias / pêcheur		1		0,3	0,3	0,4		1		1		0,3	0,3	0,4		1			1		0,3	0,3	0,4		1		
Citoyen membre d'une association /canoteur		1		0,6	0,4		1			1		0,6	0,4		1				1		0,6	0,4		1			

¹ La représentante n'était pas en poste avant la signature de la SOCOM. Les données figurant dans les cellules ombragées ont été établie à partir de différentes sources documentaires décrivant les relations entre son prédécesseur et Hydro-Québec.

D'après Werther et Chandler (2006), Jacobs et Sadler (1990) et Sobczak et Girard (2006).

Dans cet échantillon, aucun des publics ne limite ses préoccupations à un seul type d'enjeux (des exemples d'enjeux sont donnés à la Figure 6.2). Les PP à la fois sociétales et économiques, soit les acteurs municipaux et le membre d'un conseil de bande, cherchent de façon concomitante à protéger les intérêts sociétaux de la communauté, l'environnement et à contribuer à la réussite économique de projets qui leur rapporteront des dividendes. Le membre du conseil de bande est d'autant plus attentif aux trois types d'enjeux en tant qu'exploitant d'une pourvoirie dont les bénéficiaires profitent à l'ensemble de sa communauté. Si à titre de partenaire de la SOCOM, le conseil de bande souhaite accroître les retombées économiques des projets de dérivation partielle, il doit aussi assurer la protection des ressources naturelles qui font le succès de la pourvoirie et préserver les usages traditionnels de la population.

Les PP purement économiques s'intéressent elles aussi à plus d'un type d'enjeux, mais de façon moins équilibrée. Elles partagent leurs préoccupations entre les enjeux économiques et environnementaux, s'intéressant peu ou pas à l'impact des projets au niveau social.

Quant au représentant des utilisateurs et résidents et au représentant des médias, tous deux PP sociétales et utilisateurs de la rivière, leurs préoccupations diffèrent. Le représentant des utilisateurs et résidents accorde de l'importance aux enjeux sociaux, par exemple, la préservation des usages récréotouristiques, par exemple, le maintien d'un débit écologique minimum. Bien qu'il soit conscient de l'intérêt économique des élus locaux à participer à la mise en œuvre de tels projets, il ne se sent pas concerné par les enjeux économiques. Selon lui, les projets de dérivation n'auraient pas dû avoir lieu. Quant au représentant des médias, il estime qu'il est de son devoir, en tant que journaliste, de communiquer les différentes facettes des projets à la population.

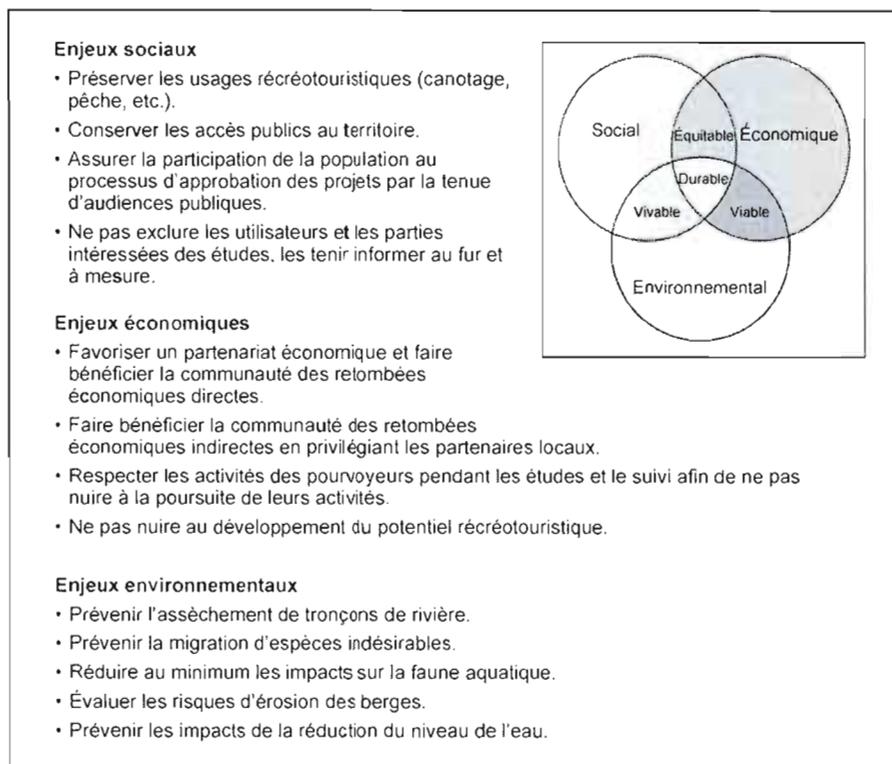


Figure 6.2 Exemples d'enjeux sociaux, économiques et environnementaux d'après Hydro-Québec (1999a, 2003b)

6.2.3 Niveaux d'engagement des parties prenantes

Les acteurs des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons interviewés en juin 2008 se caractérisent également par leurs niveaux d'engagement respectifs, qui ont évolué de 1997 à aujourd'hui.

« Pour la population, au commencement, c'était refusé. Hydro-Québec demandait une résolution du conseil municipal pour pouvoir faire les travaux sur la rivière Portneuf. Il a donc fallu débattre avec la population. Il y a eu un comité de formé, d'une vingtaine de personnes qui se rencontraient tous les mois, tous les 45 jours. Chaque fois que le comité faisait des demandes, celles-ci étaient constamment acceptées par les gens d'Hydro-Québec. Plus ça allait, plus le projet devenait acceptable pour la municipalité. » (Acteur municipal, 3 juin 2008)

L'un des acteurs municipaux, dont la posture préalable était de s'opposer aux projets de dérivation partielle d'Hydro-Québec, est passé de PP militante à engagée pendant les études d'avant-projet. Son engagement envers l'entreprise demeure depuis.

Un autre acteur municipal, tenté, mais prudent au départ, s'est rapidement investi dans les études d'avant-projet et a adopté une posture engagée : « Moi, je n'ai plus de craintes à travailler avec eux pantoute [sic]. C'est sûr que s'il y a un autre projet qui démarre demain, je vais m'asseoir à la table tout de suite avec eux pour regarder ça. » (5 juin 2008)

La posture du représentant des utilisateurs et résidents, PP militante au départ, s'est également transformée avec le temps :

« Dans le plus gros, notre groupe, créé *ad hoc* pour le projet et les audiences publiques, devait compter environ 60 membres. Les membres sont tous de la région. Il s'agit de différents types d'utilisateurs (canoteurs, pêcheurs, chasseurs, etc.) provenant du village et d'autour. On se rencontrait, on discutait, mais on n'avait pas de ressources pour appuyer nos dires. » (Représentant des utilisateurs et des résidents, 5 juin 2008)

Ce représentant des utilisateurs et résidents a milité à l'encontre des projets de dérivation partielle au départ. Il a maintenu un niveau d'engagement élevé sur l'axe sociétal tout au long des audiences publiques. Après cinq années de suivi environnemental, cet engagement est toujours présent, mais moins soutenu. D'une part, les projets ont obtenu l'aval du BAPE et d'une partie importante de la population et ont été réalisés ; d'autre part, il siège maintenant sur le comité bipartite de suivi environnemental, ce qui requerrait, a priori, un engagement sur les axes sociétal et organisationnel. Cependant, il semble que ce ne soit pas le cas.

L'un des acteurs municipaux décrit ainsi sa contribution au comité bipartite : « [Le représentant des utilisateurs et résidents] est membre du comité de suivi. Il reste le chien de garde de la population. Il prend le pouls, le ramène au comité de suivi bipartite. » (3 juin 2008) Le représentant des utilisateurs et résidents perçoit la

situation différemment : « Je siége sur le comité, mais si je soulève une opposition, on va me tasser ou on va me faire des remontrances. On me dit que je suis là pour le suivi, et pas pour faire des remontrances. » (Représentant des utilisateurs et des résidents, 5 juin 2008)

Originellement PP militante, le représentant des utilisateurs et résidents se campe dans une posture plus passive. Par ailleurs, la bonne entente générale qui règne au sein du comité semble contribuer à le marginaliser vis-à-vis des autres acteurs et à accroître sa désillusion.

L'un des acteurs municipaux a, comme les autres PP sociétales, perçu ce projet comme une menace au départ. Cependant, le projet de la SOCOM a rapidement rallié son employeur. En raison de la signature d'une entente de principe devant mener à la SOCOM, il estime qu'il n'aurait pas pu se positionner en tant que PP militante pendant les audiences publiques : « La MRC ayant décidé de participer économiquement au projet, je me voyais mal être contre. Sur le plan politique, le projet était déjà approuvé. » (Acteur municipal, 2 juin 2008).

Il ajoute :

« Environnementalement parlant, ce n'est pas toujours acceptable, mais c'est un levier de développement. On se trouve dans une région éloignée, la population est en diminution, il n'y a pas de grosses entreprises dans le coin. Un projet comme ça donne des sous annuellement pour promouvoir le développement, pour s'en sortir. » (2 juin 2008)

L'un des représentants des entreprises riveraines était contre le projet au départ et serait contre tout autre projet de dérivation de rivière. D'abord PP militante, il se campe désormais dans une attitude plus passive : « Ce sont eux qui envoient les documents. Ils sont proactifs. La communication avec Hydro-Québec se passe assez bien. Le projet a été accepté, il faut vivre avec, et on fait en sorte que ça se passe le mieux possible. » Quant à l'autre représentant d'une entreprise riveraine, son

opposition au projet relevait de préoccupations liées à la poursuite des activités de son organisation, et non du projet en soi :

« Durant les audiences, il fallait débattre. Quelqu'un qui arriverait aux audiences sans être préparé pourrait s'en faire passer une. [...] On est un acteur économique important à [municipalité], on est dépendant de l'approvisionnement en eau, il fallait en arriver à une entente. Nous n'avons pas eu à payer de notre poche. Pour nous c'est convenable et avantageux. »
(Représentant d'une entreprise riveraine, 5 juin 2008)

Depuis la signature d'une entente avec Hydro-Québec et l'installation d'une nouvelle pompe aux frais de celle-ci, l'engagement de cet acteur à l'égard du projet prend une forme passive. Dans tous les cas, si Clarkson (1994) estime que sans risque, on ne peut être PP ; on peut supposer que sans préoccupations à l'égard d'enjeux communs, il ne peut y avoir d'engagement.

Existe-t-il des liens entre les types de PP, les enjeux qui les préoccupent et la forme de leur engagement et le modèle de RP privilégié pour échanger avec elles ?

6.3 Relations entre l'entreprise et ses parties prenantes

Hydro-Québec a mis en place un éventail d'outils et moyens de communication lui permettant de renseigner la population et d'entretenir un dialogue avec les communautés. Pour ce faire, ses représentants privilégient certains modèles de RP et stratégies de négociation.

Quels sont ces modèles et stratégies ? Les représentants d'Hydro-Québec donnent-ils préséances aux requêtes de certaines PP ? Respectent-ils les principes d'une défense responsable des intérêts des publics (Fitzpatrick et Gauthier, 2001) ? Recherchent-ils le consensus à tout prix ou visent-ils plutôt une compréhension mutuelle ? Se contentent-ils de rester en territoire connu ou cherchent-ils à comprendre les positions qui diffèrent des leurs ?

Dans un premier temps, j'illustrerai les différents éléments qui composent le cadre conceptuel par des exemples tirés des diverses sources de données analysées. Je présenterai ensuite une synthèse des résultats et tenterai d'en dégager les principales tendances communicationnelles de l'entreprise ainsi que les pratiques qui font exception.

6.3.1 Modèles de relations publiques privilégiés (Grunig et Hunt, 1984)

La grande majorité des outils et moyens de communication mis en place dans le cadre des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons correspondent à deux des modèles de RP de Grunig et Hunt (1984), soit les modèles d'information publique et bidirectionnel symétrique. Cependant, certaines pratiques communicationnelles, sans correspondre en tout point aux modèles bidirectionnel asymétrique et de promotion, en revêtent néanmoins certaines caractéristiques.

Je proposerai ci-après des exemples visant à illustrer les quatre modèles de RP, soit les modèles de promotion, d'information publique, bidirectionnel asymétrique et bidirectionnel symétrique.

6.3.1.1 Modèle de promotion

Le modèle de promotion est le moins présent des quatre modèles de RP (Grunig et Hunt, 1984) dans les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Cependant, certains outils créés par l'entreprise pour le « grand public », par exemple, un dépliant publié à la suite de la mise en marche des ouvrages de dérivation, des cartes de navigation et un film promotionnel sur le programme de suivi environnemental, s'inscrivent dans cette catégorie tout en conservant de nombreuses caractéristiques du modèle d'information publique.

Le dépliant (Hydro-Québec, s.d.) fait la promotion, par la présentation sélective de faits, de la capacité d'Hydro-Québec à gérer des projets « en accord avec le milieu ».

La « véracité » des informations véhiculées a ici une valeur (Grunig et Hunt, 1984). Cependant, son ton est manifestement promotionnel, comme en témoignent les sous-titres du document : « une approche transparente et une communication continue »; « Des projets en accord avec le milieu »; « Hydro-Québec en mode d'écoute active ». Fait intéressant, les coordonnées de représentants d'Hydro-Québec sont apposées au document, ce qui permet à toute personne désireuse de communiquer avec Hydro-Québec de le faire. Il y a donc un potentiel bidirectionnel rattaché à cet outil de promotion.

Dans le cas des guides de navigation (Hydro-Québec, 2007b; 2007c; 2007d), Hydro-Québec présente, en deuxième de couverture, l'historique du projet et des renseignements succincts sur les activités de plein air pouvant être pratiquées sur la rivière cartographiée. Le reste du document est composé de cartes de navigation permettant aux utilisateurs de s'orienter, de repérer les sites de campement, eaux vives, rapides et obstacles infranchissables. Ces outils de nature informationnelle ont néanmoins une valeur promotionnelle qui permet aux entreprises riveraines et organisations récréotouristiques de la région de les distribuer à leurs visiteurs, ce qui donne une visibilité au projet et aux cartes de navigation gracieusement mises à la disposition des utilisateurs par Hydro-Québec, dont le logo et l'adresse du site Internet sont visibles sur le document.

Quant à la vidéo, à la manière du dépliant, il se situe à cheval sur les modèles d'information publique et de promotion. Différentes PP y interviennent et expliquent l'évolution de leur relation avec Hydro-Québec. La coopération, l'oreille attentive d'Hydro-Québec et son expertise en gestion des impacts environnementaux y sont saluées. Visuellement, on y reconnaît le territoire et constate le travail conjoint de l'entreprise et de différents acteurs, dont les experts scientifiques d'un conseil de bande mandatés pour des études environnementales.

Hydro-Québec a donc recours au modèle promotionnel, mais celui-ci est utilisé pour s'adresser à des groupes plus vastes, difficilement identifiables. C'est pourquoi il en sera peu question lors de l'analyse des résultats, qui étudiera plutôt les relations entre des PP clairement identifiées et les représentants d'Hydro-Québec.

6.3.1.2 Modèle d'information publique

Selon Grunig et Hunt (1984), la raison d'être du modèle d'information publique est de diffuser l'information. De nature unidirectionnelle, ce modèle diffuse de l'information véridique et favorable, destinée à un lecteur dont la rétroaction n'est pas attendue. Hydro-Québec a eu recours à ce modèle dans différents contextes, notamment pendant la période d'avant-projet :

« Les gens disaient : ils vont nous voler l'eau de nos rivières pour vendre l'électricité aux Américains. Tout en rapportant ce côté de la médaille, il fallait présenter le point de vue d'Hydro-Québec. Hydro-Québec ne se paiera jamais quatre pages dans un journal pour expliquer son point de vue⁵⁷, elle compte sur les journalistes pour expliquer les projets. Mais Hydro-Québec ne dit pas tout. Elle ne ment pas, mais elle ne dit pas tout. » (Représentant des médias, 5 juin 2008)

La différence entre omission et mensonge est depuis toujours un enjeu important en RP. J'y reviendrai en conclusion.

Hydro-Québec diffuse par ailleurs les résultats des études de suivi environnemental aux utilisateurs des rivières touchées :

« On transmet aux pourvoyeurs les résultats des études de compensation, de navigation. Ils connaissent leur territoire. Certains nous reviennent avec des questions. Parfois, on vérifie de l'information suite à leur intervention. Il y a notre numéro de téléphone sur les dépliants. On est en relation, les gens appellent. » (Représentant d'Hydro-Québec, 3 juin 2008)

⁵⁷ L'achat d'espace publicitaire s'inscrirait aussi dans une démarche d'information publique si le message diffusé était véridique.

Afin d'assurer la lisibilité de ces études, Hydro-Québec demande à ses experts de faire un exercice de vulgarisation permettant au citoyen moyen de comprendre leur contenu :

« Dans le suivi, il y a un effort de rédaction de la part des firmes qui font les études, un effort qui permet à un non-initié de comprendre un certain nombre de choses. Lors des rencontres avec le public, il y a un effort de vulgarisation pour expliquer les tableaux. » (Représentant d'Hydro-Québec, 3 juin 2008)

Pour le représentant des utilisateurs et résidents, cet effort de vulgarisation peut entraîner un manque de transparence :

« Certains sous-traitants travaillant pour Hydro-Québec ont dû reprendre un rapport par trois fois pour qu'il satisfasse Hydro-Québec. Certaines données ont dû être retirées du rapport. J'ai l'impression qu'il y a de l'information à laquelle je n'ai pas accès. » (5 juin 2008)

Cet effort devant mener à une meilleure « lisibilité » témoigne, d'une part, d'un effort de « rapprochement » avec les publics, mais aussi, d'une certaine forme de contrôle de l'information. Le fait que les utilisateurs du milieu reviennent vers l'entreprise avec des questions démontre que la formulation des résultats en des termes plus accessibles, voire favorables, n'empêche pas leur remise en question par les PP les mieux informées. Néanmoins, cette réécriture des rapports entraîne-t-elle une perte d'information ?

6.3.1.3 Modèle bidirectionnel asymétrique

Ce modèle a été identifié dans de faibles proportions au cours de l'analyse des données. Si la quasi-totalité des membres du comité bipartite de suivi environnemental estime que les échanges qui s'y déroulent sont bidirectionnels symétriques, l'entreprise semble adopter un modèle bidirectionnel asymétrique dans ses échanges avec le représentant des utilisateurs et résidents qui en fait partie. Choisi

par les municipalités et la MRC pour siéger à ce comité, le représentant des utilisateurs et résidents est censé être le « chien de garde de la population⁵⁸ » et veiller aux intérêts des utilisateurs. Cependant, il semble que depuis deux ans, le représentant des utilisateurs et résidents n'ait pas été en mesure de prendre part aux réunions du comité :

« Ça fait deux ans que je ne peux pas être là au printemps, car ça concorde avec le moment auquel je prends mes vacances. [...] Quand je ne suis pas là, je reçois des comptes rendus ou des appels d'Hydro-Québec. Je rencontre parfois [un représentant d'Hydro-Québec]. Mais c'est tout. » (Représentant des utilisateurs et des résidents, 5 juin 2008).

Au moment de la présentation des résultats, il lui est donc impossible de partager son point de vue avec l'ensemble des membres. Le représentant des utilisateurs et résidents décrit ainsi sa perception des échanges avec les autres membres du comité de suivi et les représentants d'Hydro-Québec : « Sur le comité de suivi environnemental, je me tempère. Je ne peux pas trop dire de choses négatives. Ils n'apprécient pas beaucoup. [...] Hydro-Québec passe par les municipalités et la MRC pour faire pression. » (5 juin 2008)

Bien que certains extraits d'entrevues témoignent d'une forme de compréhension mutuelle entre ces acteurs, le représentant des utilisateurs et résidents a le sentiment de ne pas pouvoir influencer l'entreprise : « S'ils ont des problèmes avec la rivière, les gens ne communiquent plus l'information. Les gens ont baissé les bras. » (Représentant des utilisateurs et des résidents, 5 juin 2008). Cela traduit une forme d'asymétrie.

⁵⁸ C'est ainsi que l'un des acteurs municipaux désigne sa contribution au comité bipartite de suivi environnemental.

6.3.1.4 Modèle bidirectionnel symétrique

Les manifestations les plus révélatrices du modèle bidirectionnel symétrique semblent avoir eu lieu lors des rencontres du comité bipartite de suivi environnemental des projets de dérivation ainsi que lors des rencontres *ad hoc* suivant la revendication d'une PP.

Les acteurs municipaux siégeant au comité bipartite témoignent de cette relation bidirectionnelle et symétrique. Voici ce qu'en dit l'un d'eux :

« Ça va bien, on est à l'**écoute**. Le comité de suivi, c'est [un représentant d'Hydro-Québec]. **Il est très attentif** à nos demandes. On se réunit 2-3-4 fois par année. **Quand on a quelque chose à dire, on le fait**. Un document [le bilan du suivi après cinq ans] a été déposé à [municipalité] dernièrement : c'était très très bien. On sait en détail ce qu'Hydro-Québec fait. » (3 juin 2008)

Le son de cloche est sensiblement le même chez un autre acteur municipal, qui estime avoir développé une relation de confiance avec l'entreprise :

« Tout ce qu'ils avaient inscrit dans le comité de suivi, ç'a été respecté à la lettre. Je ne sais pas s'ils travaillent comme ça dans tous les dossiers maintenant, mais nous, dans notre dossier, ç'a été **respectueux**, un **bon échange**, une bonne façon de travailler ; **beaucoup d'échanges** pour garder la confiance qui a été acquise. » (5 juin 2008)

Les expressions surlignées en caractère gras sont des indicateurs de cette bidirectionnalité. L'extrait suivant tiré de l'entretien mené en juin 2008 avec des représentants de l'entreprise démontre qu'Hydro-Québec se positionne dans une logique de compréhension mutuelle et que les effets de la communication qui existe entre elle et certaines PP sont équilibrés (Grunig et Hunt, 1984) :

« Les améliorations à apporter se découvrent au fur et à mesure : on reçoit parfois un appel en panique, il y a un problème. On enclenche ensuite le suivi avec des spécialistes et avec les personnes concernées. On fait des études scientifiques et, à partir des résultats, on met en place des mesures correctrices. On est en mode écoute. » (3 juin 2008)

Dans ce modèle, les parties impliquées ont la possibilité de se comprendre mutuellement et, par la suite, de persuader l'autre de poser une action ou de changer une attitude. Il s'agit donc d'un « double processus d'influence », soit une possibilité d'influencer et de se faire influencer en retour.

« Le relationniste doit alors « jouer le rôle d'interface et de lien informationnel. Il sera à la fois déclencheur, animateur et catalyseur des communications entre l'organisation et ses publics, permettant à chaque émetteur d'être également un récepteur actif. » (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand 2006, p. 44)

Lorsque ce changement est possible ou envisageable et que l'entreprise comprend la position de la PP, comme dans l'extrait cité plus haut⁵⁹, on peut considérer le modèle de RP comme étant bidirectionnel symétrique.

6.3.1.5 En résumé

Hydro-Québec recourt aux quatre modèles de RP proposés par Grunig et Hunt (1984), mais ses relations avec les parties prenantes, et non avec « le public » en général, sont principalement caractérisées par des échanges bidirectionnels et symétriques. Cependant, certaines asymétries ont été observées, notamment dans les échanges avec le représentant des utilisateurs et des résidents siégeant au comité bipartite de suivi environnemental.

6.3.2 Stratégies de négociation (Grunig et Huang, 2001)

Les contextes de négociation et de concertation sont observés aux différentes étapes du projet, soit dans le cadre de la TIE, du comité bipartite de suivi environnemental et de rencontres *ad hoc* résultant de requêtes des utilisateurs.

⁵⁹ Le message est entendu et reconnu comme étant légitime, un suivi est enclenché et des mesures correctrices sont apportées.

6.3.2.1 Coopération

La TIE apporte de nombreux exemples de coopération. L'attitude de l'entreprise, dès les premières rencontres, confirme le choix de cette stratégie. L'un des acteurs municipaux décrit ainsi les balbutiements du projet :

« Il y a eu un comité de formé, une vingtaine de personnes qui se rencontraient tous les mois, tous les 45 jours. Chaque fois que le comité faisait des demandes, celles-ci étaient constamment acceptées par les gens d'Hydro-Québec. Plus ça allait, plus le projet devenait acceptable pour la municipalité. » (3 juin 2008)

Un représentant d'Hydro-Québec explique que « les tables d'information et d'échange servent à tâter le pouls, à inventorier les préoccupations des différentes parties prenantes impliquées dans le processus ». Il ajoute que « c'est un devoir pour Hydro-Québec de répondre à ces préoccupations » (3 juin 2008). Ce devoir que se donne l'entreprise de répondre aux préoccupations de PP pourrait sembler un vœu pieux. Cependant, un représentant d'Hydro-Québec précise que :

« Les groupes qui sont vraiment contre un projet sans être en mesure de mettre le doigt sur un problème auquel on peut proposer une solution sont très rares. Il y en a quelques-uns à travers la province. Généralement, on peut s'asseoir et trouver des solutions. » (3 juin 2008)

En phase d'avant-projet, il est certainement stratégique pour l'entreprise d'aller chercher l'appui de la population et des utilisateurs des rivières concernées. Qu'en est-il de la coopération après la mise en œuvre des ouvrages de dérivation partielle ? Le représentant des médias estime que l'entreprise demeure coopérative : « Les utilisateurs sont unanimes : quand il y a un problème, Hydro-Québec répond très vite à la demande et on propose des solutions. Ils sont très réactifs : en dedans d'une semaine ou deux, des mesures ont été prises. » (5 juin 2008) Les pourvoyeurs interviewés dans la vidéo promotionnelle réalisée par Hydro-Québec (2008a) abondent dans le même sens.

Le représentant des utilisateurs et résidents ne partage pourtant pas cet avis : « On continue à demander des choses ; ça prend une éternité avant d'avoir ce qu'on demande, parfois jusqu'à trois ans. Parfois, le problème s'est réglé par lui-même » (5 juin 2008). Un représentant de l'entreprise explique qu'Hydro-Québec évalue toutes les demandes et rencontre les parties prenantes qui communiquent avec elle :

« Souvent, il y a plusieurs rencontres, ça peut se passer sur un an ou deux. On partage les nouveaux intrants. On voit : **si ça prend de l'ampleur**, on agit. Parfois, les dossiers se règlent d'eux-mêmes. Hydro-Québec fait un suivi systématique. C'est un travail d'équipe. Si l'entreprise s'engage à faire un suivi, elle le fait. La responsable des relations avec le milieu fait elle-même un suivi avec le responsable Environnement, elle lui rappelle ses devoirs. On ne veut pas créer le sentiment que c'est de la frime, qu'"on s'est vu, on s'est écouté et on s'est trouvé ben fin et ça finit là". [sic] On ressort souvent des rencontres avec des devoirs. On se donne un devoir : faire une vérification. » (Représentant d'Hydro-Québec, 3 juin 2008)

Ici, les perceptions peuvent différer pour une même situation. Si pour un représentant d'Hydro-Québec, il coopère lorsqu'on lui soumet un problème ou une revendication, le représentant des utilisateurs et résidents estime qu'Hydro-Québec ne le fait pas. L'expression surlignée en caractères gras suggère que pour qu'Hydro-Québec donne immédiatement suite à une demande, le problème qui lui est soumis doit être suffisamment « saillant ». J'y reviendrai dans la section de cette analyse dédiée à la théorie de la saillance.

6.3.2.2 « Gagnant-gagnant »

La stratégie « gagnant-gagnant » a été envisagée dès le départ par Hydro-Québec comme un vecteur de DD et de succès pour le projet. La description de ce que devait être la SOCOM en est un exemple convaincant :

« La conception des ouvrages et l'établissement des mesures d'atténuation, entre autres, seraient réalisés en concertation avec les communautés locales. Les bénéfices de la société en commandite seraient partagés par l'ensemble des commanditaires en proportion de leur participation au capital de la société. » (Hydro-Québec, 1997a, p. 35)

Après coup, il semble que le partage des bénéfices entre différentes PP sociétales des projets de dérivation partielle ait contribué à établir leur acceptabilité sociale. Hydro-Québec a également eu recours à cette stratégie après la mise en place des ouvrages, dans des contextes qui n'impliquent pas d'ententes contractuelles (SOCOM, contrats donnés à des firmes locales, etc.).

L'un des représentants des entreprises riveraines, opposé au projet, donne quelques exemples de cette stratégie « gagnant-gagnant ». Ici, l'entreprise riveraine met à profit des infrastructures et les résultats d'études scientifiques réalisés dans le cadre des activités régulières de mise en œuvre et de suivi du projet :

« [Notre entreprise] n'était pas pour la dérivation, et nous sommes toujours contre. Cependant, maintenant que le projet a été jugé acceptable par le BAPE, qu'il a été réalisé, ça ne donne rien de continuer à chicaner. Il vaut mieux profiter des compensations mises en place, comme l'ensemencement, les nouveaux chemins dans un autre secteur qui donnent accès à cinq ou six nouveaux lacs (Hydro-Québec a participé financièrement à hauteur de 10 000 \$). Ils ont dérivé notre rivière, mais à défaut de mieux, ce n'est pas si mal. Ils ont aussi produit des cartes de navigation qu'on peut distribuer. On les vend, ça aide à vendre notre produit (au Salon Chasse et pêche, par exemple). Grâce au guide de navigation, les visiteurs savent à quoi s'attendre. »
(4 juin 2008)

Il semble que la stratégie « gagnant-gagnant » contribue à rendre les projets de dérivation partielle acceptable pour les PP, même pour celles qui s'y opposent. Cette stratégie symétrique témoigne d'une forme de préoccupation mutuelle (Pruitt, 1981).

6.3.2.3 Évitement

Si les stratégies de négociation employées par Hydro-Québec tendent vers une certaine symétrie, il semble que l'entreprise choisisse, dans certains contextes, de recourir à l'évitement.

Un représentant d'Hydro-Québec admet éviter un type de PP, en raison de l'impossibilité pour Hydro-Québec comme pour cette PP de s'influencer mutuellement :

« Certains groupes sont spécialisés pour faire front commun contre les projets de développement. Ces gens-là n'ont pas l'intention de cautionner un projet, peu importe s'il est bon ou mauvais. Nous n'avons pas d'intérêt à prendre des groupes extérieurs à la région pour les convaincre du bien-fondé du projet. »
(3 juin 2008)

La mission de ces groupes qui, par définition, est d'être contre tout type de développement en milieu naturel, fait de l'évitement une stratégie permettant à l'entreprise de concentrer ses énergies là où dialogue est possible.

Bien que cette recherche se concentre sur les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, des membres du comité bipartite de suivi environnemental ont rapporté une forme d'évitement de la part d'Hydro-Québec dans le cadre d'autres projets :

« Pour nous, les projets de dérivation sont idéaux. On aimerait avoir le même traitement pour tous les projets. On est en attente d'Hydro-Québec par rapport à un autre projet, mais en ce moment, c'est fin de non-recevoir. On comprend bien que ce n'est pas le même projet et on fait la part des choses, mais on aimerait que ça aille toujours aussi bien que pour les projets de dérivation partielle. » (Acteur municipal, 2 juin 2008)

L'entreprise a pris des engagements envers ses PP en ce qui a trait aux projets de dérivation partielle. Il semble que les requêtes des PP ayant trait à d'autres projets n'aient pas la même « saillance » pour Hydro-Québec et ne fassent pas l'objet des mêmes négociations. J'y reviendrai dans la section portant sur la théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997).

6.3.2.4 Accommodement

Hydro-Québec a parfois donné satisfaction aux demandes de certaines PP auxquelles elle a proposé des accommodements. C'est notamment ce qui s'est produit lors de la mise en place des mesures de compensation de la faune aquatique, comme l'explique un représentant d'Hydro-Québec :

« Il y a eu des négociations pour les pourvoyeurs dont les territoires ne faisaient l'objet d'aucun aménagement faunique (passe à poisson, frayère). Des aménagements ont été ajoutés après coup. Il fallait expliquer aux gens pourquoi certains endroits ont été sélectionnés, plutôt que d'autres se trouvant sur leur territoire. Certains ont fait la demande d'aménagements. Dans certains cas, Hydro-Québec est sortie des limites de ce que le Ministère des Ressources naturelles et de la Faune demandait pour satisfaire aux demandes des pourvoyeurs. » (3 juin 2008)

Voici un autre exemple d'accommodement : une pouvoirie sur le territoire de laquelle a été installée une passe à poissons a manifesté à Hydro-Québec son désir de la faire visiter à ses clients. Elle a fait la demande de panneaux d'interprétation expliquant le fonctionnement de ce type de structure. Hydro-Québec a accepté de répondre à cette demande. Selon un représentant d'Hydro-Québec, « il faut accepter d'en faire un peu plus, ça fait partie du bon voisinage » (3 juin 2008).

Un autre cas d'accommodement est celui du représentant d'une entreprise riveraine dont l'approvisionnement en eau, essentiel à la poursuite de ses activités commerciales, risquait d'être compromis par les projets de dérivation partielle. Étant dans l'incapacité de garantir hors de tout doute à cette PP que le niveau d'eau ne descendrait pas sous les niveaux minimum requis par l'usage du système de pompage courant de l'entreprise,

« [Hydro-Québec a] voulu s'entendre à l'amiable avec nous. [...] Ils nous ont proposé une solution qui nous permettait de faire des modifications et d'acheter une nouvelle pompe qui nous permettrait, en période de plus basses eaux, d'aller chercher l'eau plus loin dans la rivière. [...] Nous n'avons pas eu à payer de notre poche. Pour nous c'est convenable et avantageux. » (Représentant d'une entreprise riveraine, 5 juin 2008)

L'accommodement est classé parmi les stratégies asymétriques parce qu'une seule des parties assume la charge de la solution. Cependant, en raison des impacts de la dérivation, aussi compensés et atténués soient-ils, la population prend déjà une partie « des dommages et des charges » (Fitzpatrick et Gauthier, 2001) à son compte. Les accommodements proposés aux utilisateurs des rivières Portneuf pourraient ainsi être considérés comme étant des solutions de type « gagnant-gagnant » plutôt que de purs accommodements, dans la mesure où l'entreprise reconnaît l'existence des impacts auxquels les utilisateurs doivent faire face.

6.3.3 Théorie de la saillance (Mitchell, Agle et Wood, 1997)

La théorie de la saillance explique le fait que certaines PP aient préséance sur d'autres par un modèle s'articulant autour des critères de légitimité, de pouvoir et d'urgence. La présence d'un ou plusieurs critères chez une PP la rendra plus ou moins « saillante » pour l'entreprise de laquelle elle cherche à obtenir quelque chose. Mitchell, Agle et Wood (1997) insistent sur le fait que les attributs de légitimité, de pouvoir et d'urgence sont des variables, qu'elles sont instables et peuvent varier dans le temps.

L'agencement des différents critères permet d'identifier huit types de PP divisées en deux catégories : les PP « latentes » qui ne possèdent qu'un critère, soit les dormantes, les discrétionnaires et les exigeantes⁶⁰, et les PP « ayant des attentes », qui en possèdent deux, soit les dominantes, les dangereuses et les dépendantes. À ces

⁶⁰ Traduction libre de : « demanding ».

dernières s'ajoutent celles qui ne possèdent aucun des critères, les « non PP », et celles qui les possèdent tous, les PP incontestables⁶¹.

La plupart de ces PP sont présentes dans l'étude de cas des dérivations partielles des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, à l'exception des PP dormantes.

6.3.3.1 Parties prenantes discrétionnaires

Les PP discrétionnaires ne possèdent que la légitimité, ce qui en fait des parties latentes. Pour Mitchel, Agle et Wood (1997),

« L'élément clé, lorsqu'il est question de parties prenantes discrétionnaires, est qu'en l'absence de pouvoir et de réclamations urgentes, les gestionnaires ne subissent absolument aucune pression les poussant à s'engager dans une relation avec ce type de parties prenantes, bien qu'ils puissent choisir de le faire⁶². » (Mitchell, Agle et Wood, 1997, p. 875).

Aujourd'hui, seuls les représentants des entreprises riveraines ne possèdent que la légitimité, qui leur est acquise, entre autres, en raison du lien de dépendance à Hydro-Québec qui découle de l'emplacement et du type d'activités de leurs organisations respectives. Il est intéressant de constater qu'à l'heure actuelle, le représentant d'une entreprise riveraine, satisfait de l'accommodement que lui a proposé Hydro-Québec à la suite des audiences publiques, n'entretient pas ou peu de liens avec l'entreprise. Quant à la représentante d'une entreprise riveraine, son engagement sur l'axe sociétal étant moins fort qu'en 1997, elle se situe entre les postures de PP passive et engagée. Elle demeure néanmoins opposée au projet.

⁶¹ Traduction libre de : « definitive ».

⁶² Traduction libre de : « The key point regarding discretionary stakeholders is that, absent power and urgent claims, there is absolutely no pressure on managers to engage in an active relationship with such a stakeholder, although managers can choose to do so. »

6.3.3.2 Parties prenantes exigeantes

La partie prenante exigeante ne possède des critères de saillance que celui de l'urgence. En l'absence de légitimité et de pouvoir, il ne lui reste qu'à se tourner vers l'entreprise pour obtenir gain de cause. Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent, pour illustrer la saillance dont bénéficie ce type de PP auprès de l'entreprise, la métaphore du « "moustique près de l'oreille du gestionnaire" : irritant, mais pas dangereux ; importun, mais ne requérant rien de plus que son attention passagère, et encore !⁶³ » (p. 875)

Dans le cas à l'étude, le représentant des utilisateurs et résidents, depuis la fin des audiences publiques, est peut-être considéré par l'entreprise comme étant une partie exigeante. Malgré sa présence au comité bipartite de suivi environnemental, qui porte à croire qu'il possède une certaine légitimité, le fait que les réunions annuelles de ce comité se tiennent depuis deux ans alors qu'il est absent insinue plutôt le contraire : « Ils mettent toujours un bémol à ce que je vais dire, ils vont me boucher avec des arguments scientifiques. » (5 juin 2008) Comme il le reconnaît lui-même, il se campe dans une posture passive et son engagement sur l'axe sociétal ne semble pas parvenir à prendre forme au sein du comité bipartite de suivi environnemental.

Par exemple, le représentant des utilisateurs et résidents revendique un débit écologique de 3 m³/sec pour la rivière Portneuf. Si la PP perçoit cette revendication comme étant urgente, il n'est pas clair que l'organisation soit convaincue qu'il est pressant d'agir⁶⁴.

⁶³ Traduction libre de : « the "mosquitoes buzzing in the ears" of managers: irksome but not dangerous, bothersome but not warranting more than passing management attention, if any at all. (875)

⁶⁴ Comme l'expliquait plus tôt un représentant d'Hydro-Québec, si la situation ne prend pas d'ampleur, il se peut que la revendication soit jugée illégitime par l'entreprise.

6.3.3.3 Parties prenantes dominantes

Les PP dominantes qui, en raison de la légitimité de leurs revendications et du pouvoir qu'elles sont en mesure d'exercer concrètement, sont les plus susceptibles d'être écoutées et d'influencer l'entreprise. De plus, un mécanisme formel confirme généralement ce lien privilégié qu'elles entretiennent avec l'organisation (Mitchell, Agle et Wood, 1997, p. 876).

Dans le cas à l'étude, les PP dominantes sont les partenaires de la SOCOM et membres du comité de suivi environnemental, à l'exception du représentant des utilisateurs et résidents. Comme le signale l'un des acteurs municipaux, « lors des audiences publiques, Hydro-Québec a bien accueilli toutes les demandes. Ils se sont conformés à tout ce qui a été demandé. Ils ont été patients, ils ont pris le temps d'expliquer » (5 juin 2008).

Mitchell, Agle et Wood (1997) estiment que :

« Les parties prenantes dominantes sont en fait ces parties prenantes que plusieurs chercheurs tentent de définir comme étant les seules parties prenantes d'une organisation. Dans notre typologie, les parties prenantes dominantes attendent et reçoivent une grande part de l'attention des gestionnaires ; mais elles ne sont d'aucune façon le jeu complet de parties prenantes auxquelles les gestionnaires se lient ou devraient se lier⁶⁵. » (p. 877)

Les auteurs de la théorie de la saillance n'abordent pas la question des médias, mais compte tenu de l'interdépendance qui caractérise la relation des représentants de l'entreprise, qui « compte sur les journalistes pour expliquer les projets » (Représentant des médias, 5 juin 2008), et des journalistes, qui dépendent d'un accès

⁶⁵ « Dominant stakeholders, in fact, are those stakeholders that so many scholars are trying to establish as the only stakeholders of the firm. In our typology dominant stakeholders expect and receive much of manager's attention, but they are by no means the full set of stakeholders to whom managers should or do relate. »

à l'information, je classerais le représentant des médias dans la catégorie des PP dominantes.

6.3.3.4 Parties prenantes dangereuses

Les PP dangereuses se caractérisent par l'urgence et le pouvoir. Les auteurs de la théorie de la saillance les décrivent ainsi :

« Nous suggérons que lorsque l'urgence et le pouvoir caractérisent une partie prenante en mal de légitimité, cette partie prenante peut se comporter de façon coercitive et, potentiellement, violente, ce qui la rend "dangereuse", littéralement, pour l'organisation.⁶⁶ » (Mitchell, Agle et Wood, 1997, p. 878)

À ce jour, Hydro-Québec ne semble pas avoir eu à faire face à un tel type de PP. Cependant, le risque qu'une PP dont on ne reconnaît pas la légitimité acquière du pouvoir en s'associant à une autre PP qui en possède existe.

Un incident rapporté par l'une des personnes interviewées suppose que des renseignements susceptibles de provoquer le mécontentement de la population ont été cachés par le comité. Lorsque le représentant des utilisateurs et résidents, « chien de garde de la population », a manifesté le souhait d'informer la population de la nouvelle qu'il estimait d'intérêt public, on l'aurait incité à ne pas le faire.

Dans la mesure où les propos rapportés par les personnes interviewées sont justes, Hydro-Québec et des membres du comité semblent avoir été en mesure de convaincre le représentant des utilisateurs et résidents de ne pas diffuser l'information. En s'associant avec un représentant des médias, le représentant des utilisateurs et résidents aurait pu acquérir le pouvoir nécessaire pour réaliser son dessein et rendre publics des renseignements susceptibles de porter atteinte aux projets ou aux

⁶⁶ Traduction libre de : « Dangerous stakeholders. We suggest that where urgency and power characterize a stakeholder who lacks legitimacy, that stakeholder will be coercive and possibly violent, making the stakeholder "dangerous," literally, to the firm. »

membres du comité. La décision du comité de ne pas diffuser cette information correspond-elle à une pratique éthique des RP ? J'aborderai la question en conclusion.

6.3.3.5 Parties prenantes dépendantes

Les PP dépendantes se caractérisent par leur légitimité et l'urgence à laquelle elles font face. En 1997, à la suite de l'annonce du projet et avant la signature de la SOCOM, c'est ainsi que les acteurs municipaux et le membre d'un conseil de bande auraient été désignés, car

« ces parties prenantes dépendent des autres (autres parties prenantes ou gestionnaires de l'entreprise) pour obtenir le pouvoir nécessaire à la réalisation de leurs desseins. Parce que le pouvoir dans cette relation n'est pas réciproque, il est exercé grâce aux représentations ou à la prise en charge par d'autres parties prenantes, ou aux valeurs de gestion interne de l'entreprise⁶⁷ [...] » (Mitchell, Agle et Wood, 1997)

En effet, l'entreprise a « guidé » ces PP lors des rencontres de la TIE. Les parties auraient pu, alors, rester sur leurs positions, mais il semble que ce soit l'entreprise qui, au fil des échanges et par la SOCOM, ait réussi à exercer son pouvoir et à rallier l'ensemble des parties à ses projets.

6.3.3.6 Non parties prenantes

Les non PP ne possèdent aucun des critères de saillance, donc ni légitimité, ni urgence, ni pouvoir. Pour cette raison, elles n'existent pas aux yeux de l'entreprise. La représentante d'une entreprise riveraine, parce qu'elle n'était pas encore en poste au début des projets de dérivation partielle, était alors une non PP. Voici cependant un exemple plus singulier de non PP :

⁶⁷ Traduction libre de : « these stakeholders depend upon others (other stakeholders or the firm's managers) for the power necessary to carry out their will. Because power in this relationship is not reciprocal, its exercise is governed either through the advocacy or guardianship of other stakeholders, or through the guidance of internal management values. »

« La première fois, j'en ai entendu parler [des projets] dans les journaux. Il y avait des réunions publiques annoncées dans les journaux, mais nous, la [communauté autochtone], on avait été oubliés complètement. [Ma pourvoirie] avait été oubliée complètement, elle n'était même pas sur les cartes. Je me suis présenté à la réunion pour mentionner aux gens qu'il y avait une pourvoirie sur le territoire désigné. » (13 juin 2008)

Cette PP, pourtant utilisatrice de l'une des deux rivières et membre d'une communauté avec laquelle Hydro-Québec entretient déjà des liens, n'avait pas été répertoriée par les experts auxquels l'entreprise avait confié le mandat d'identifier les PP touchées par le projet. Avec cette entrée en scène, lors des rencontres publiques, cette non-PP acquerra à la fois légitimité et urgence :

« Les gens en communication étaient bons, ils ont géré la crise rapidement, ils ont corrigé le tir rapidement. Ils ont admis qu'ils nous avaient oubliés et nous ont ensuite inclus. On est embarqué vite avec eux, à cause de leur attitude. Ils ont refait les cartes, leurs devoirs. »

Peu de temps après, le conseil de bande dont cette PP fait partie s'est associé économiquement au projet, d'une part par la réalisation d'études scientifiques ; d'autre part, en tant que membre de la SOCOM.

6.3.3.7 Parties prenantes incontestables

Les PP incontestables réunissent les trois critères de saillance, soit la légitimité, le pouvoir et l'urgence. Ce sont les PP les plus saillantes pour l'entreprise : « Lorsqu'une telle partie prenante a une revendication urgente, les gestionnaires ont un mandat clair et immédiat de répondre à sa requête et d'y donner priorité⁶⁸. » (Mitchell, Agle et Wood, 1994, p. 878)

⁶⁸ Traduction libre de : « When such a stakeholder's claim is urgent, managers have a clear and immediate mandate to attend to and give priority to that stakeholder's claim. »

Dans l'étude des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, j'ai repéré un exemple particulièrement éloquent de l'accession d'une PP dépendante au statut de PP incontestable.

Pendant les études d'avant-projet, le membre d'un conseil de bande et représentant d'une entreprise riveraine était, suite à l'acquisition des attributs de légitimité et d'urgence décrites dans la section précédente, une PP dépendante, jusqu'à ce que l'occasion d'acquérir du pouvoir se présente :

« [Selon Hydro-Québec], les premières fois, le fait d'arriver avec des études devait nous convaincre [...] En étant sur la rivière, nous pouvions contester certains aspects de l'étude. Je dirais qu'au départ, ils n'avaient pas nécessairement l'oreille très attentive. Les gens de l'Hydro-Québec, ils engageaient les consultants pour [les études]. Nous, lors des 2-3 premières rencontres, on contestait les consultants et on remettait en cause leurs études. Ils m'ont mis au pied du mur en disant nous, on arrive à ces résultats-là. [...] On s'est payé une étude pour la navigation, parce que leur base de données était mauvaise selon nous. Ils ont pris nos données, ils les ont acceptées. On a participé aux études scientifiques d'avant-projet. » (Membre d'un conseil de bande et représentant d'une entreprise riveraine, 13 juin 2008)

Cette « non PP » devenue dépendante et passagèrement incontestable est aujourd'hui dominante en raison du pouvoir qui découle de la participation à la SOCOM de sa communauté, au sein de laquelle il est très engagé, et de sa légitimité en tant qu'exploitant d'une pourvoirie.

Je proposerai des pistes de réflexion sur les facteurs susceptibles de contribuer à l'acquisition ou à la perte des critères de saillance en conclusion de ce mémoire.

6.3.4 Défense responsable des intérêts des publics (Fitzpatrick et Gauthier, 2001)

Hydro-Québec semble souscrire, dans la majeure partie des cas, aux trois principes d'une défense responsable des intérêts des publics qui sont : la comparaison des menaces et des bénéfiques, le respect des personnes et la répartition équitable

(Fitzpatrick et Gauthier, 2001, p. 207). J'illustrerai chacun des principes par un ou deux exemples.

6.3.4.1 Comparaison des menaces et des bénéfiques

Le principe de comparaison des menaces et des bénéfiques consiste pour l'entreprise à faire en sorte que les menaces soient « évitées ou, à tout le moins, réduites au minimum », et les bénéfiques « promus en engendrant le moins de menaces possible » (p. 207)

Pendant la période de l'avant-projet, Hydro-Québec a cherché à anticiper les impacts des projets de dérivation partielle et de prévoir des moyens permettant de les atténuer ou de compenser les utilisateurs touchés :

« Les gens ont toujours été inquiets par rapport aux dérivations, mais il y avait un retour d'information dans les rapports fournis par Hydro-Québec. L'entreprise a rencontré l'ensemble des utilisateurs, résidents, pourvoyeurs, etc. pour voir comment les impacts sur les activités pouvaient être limités. »
(Acteur municipal, 2 juin 2008)

Les études d'avant-projet et les PP consultées estiment que le pour et le contre ont été pesés avant la mise en œuvre des projets de dérivations partielles. Un représentant d'Hydro-Québec explique que, notamment en raison des parties impliquées dans la SOCOM, l'atténuation des impacts et l'acceptabilité des projets sont d'autant plus importantes : « Tous les enjeux doivent être gérés parallèlement. Certes, les gens veulent s'enrichir, mais pas au détriment de la pérennité de leurs ressources. Politiquement, ces gens-là [les élus] ont des comptes à rendre à leurs populations. »
(3 juin 2008)

6.3.4.2 Respect des personnes

Pour ce qui est du principe du respect des personnes, qui consiste à traiter les personnes avec respect et dignité (Fitzpatrick et Gauthier, 2001, p.207), l'entreprise semble y adhérer. Pour l'un des acteurs municipaux,

« La relation avec l'entreprise est excellente. Le personnel est cordial et compétent. Ce n'est pas le cas avec tous nos interlocuteurs. Ils sont proactifs, ils s'enquêtent de nos demandes et de nos préoccupations. Il y a une bonne entente, ils offrent un bon service. » (2 juin 2008)

L'impression est la même chez la plupart des membres du comité bipartite de suivi environnemental. Chez les parties moins saillantes, l'un des représentants d'une entreprise riveraine par exemple, l'enthousiasme est moins grand, mais le principe demeure respecté : « Ils sont proactifs. La communication avec Hydro-Québec se passe assez bien. Le projet a été accepté, il faut vivre avec, et on fait en sorte que ça se passe le mieux possible. » (4 juin 2008) Quant à la relation entre Hydro-Québec et le représentant des utilisateurs et résidents, elle suggère un niveau de respect inférieur à celui qu'on témoigne aux autres membres du comité bipartite de suivi environnemental. Néanmoins, le représentant des utilisateurs et résidents estime qu'« avec Hydro-Québec, oui, il y a toujours un certain respect ».

6.3.4.3 Répartition équitable

L'entreprise semble aussi souscrire au principe de gestion distributive, selon lequel « les avantages et les charges associés à toute action ou politique devraient être répartis le plus équitablement possible » (Fitzpatrick et Gauthier, p. 207).

La quasi-totalité des exemples cités dans la section de ce chapitre portant sur les stratégies « gagnant-gagnant » et d'accommodement pourraient être repris dans cette section.

Le membre d'un conseil de bande et représentant d'une entreprise riveraine estime cependant que l'entreprise pourrait améliorer la répartition des bénéfices :

« Pour qu'un projet marche [...] Il faut mettre en place des compensations financières, permettre aux gens d'embarquer dans les projets, ouvrir la porte aux pourvoyeurs. Cette fois-ci, il n'y a eu que la MRC et les conseils de bande, la participation aurait pu être étendue. Cette compensation aurait pu pallier certaines pertes dues aux pêches moins importantes. » (13 juin 2008)

Les seuls exclus de cette répartition semblent être les individus : « Ils [Hydro-Québec] sont efficaces pour répondre aux demandes des pourvoyeurs. Envers monsieur et madame Tout-le-monde, rien n'est reconnu. S'il n'y a pas de regroupement, je ne pense pas qu'ils répondent aux personnes. » (Représentant des utilisateurs et résidents, 5 juin 2008)

En effet, il semble que la plupart des PP ayant bénéficié de compensations considérables soient propriétaires de terrains riverains ou exploitants d'entreprises dépendantes de ressources susceptibles de subir les impacts des projets de dérivation partielle.

Certains gestes ont néanmoins été posés à l'égard des utilisateurs, par exemple, la distribution de cartes de navigation.

6.3.4.4 Vers une défense responsable des intérêts des publics

Pour Fitzpatrick et Gauthier (2001), la défense responsable des intérêts des publics consiste, pour le professionnel en RP, à tenter de maintenir un équilibre entre les intérêts de son employeur (ou de son client) et une conscience sociale respectant les principes du DD. C'est précisément ce qu'un représentant d'Hydro-Québec attend des membres de son équipe :

« L'équipe de relations avec le milieu vit dans le milieu, a le devoir de réconcilier les points de vue de l'entreprise et ceux du milieu. Ils sont à la fois porte-voix du milieu et défenseurs de leur entreprise pour permettre une cohabitation. On me dit souvent : "Tu es entre l'arbre et l'écorce", moi je dis plutôt que je suis le pont entre les deux ». (3 juin 2008)

Bien qu'il existe toujours un écart entre la théorie et la pratique, Hydro-Québec semble adhérer aux principes d'une défense responsable des intérêts des publics dans la pratique des RP entourant les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

6.3.5 Découverte mutuelle de la vérité (Stoker et Tusinski, 2006)

Le modèle de la découverte mutuelle de la vérité cherche à valoriser l'individualité et les différences et à permettre aux parties en présence de tenir compte de l'identité et des positions de chacun dans la redéfinition de ses objectifs (Stoker et Tusinski, 2006, p. 156).

Ce concept n'est pas très éloigné du modèle bidirectionnel symétrique si on reconnaît que l'objectif de ce modèle est la compréhension mutuelle et que le consensus n'en est qu'un résultat possible.

L'entreprise semble ouverte aux échanges non consensuels, comme en témoigne la relation qu'elle entretient depuis le début du projet avec le membre du conseil de bande exploitant une pourvoirie. Une fois intégré au processus de consultation, le conseil de bande a contesté les résultats des études scientifiques présentées par l'entreprise dans le cadre des TIE :

« On a eu des débats. On contestait leurs études au départ. On s'est payé une étude pour la navigation, parce que leur base de données était mauvaise selon nous. Ils ont pris nos données, ils ont accepté nos données. On a participé aux études scientifiques d'avant-projet. » (13 juin 2008)

Ce désaccord initial a permis de mettre en valeur l'expertise de cette communauté en matière d'études environnementales. Cette dernière a par la suite été associée au projet à titre d'expert, puis de partenaire économique par le biais de la SOCOM.

Contrairement à la plupart des membres de la SOCOM, cette PP admet ouvertement l'existence d'impacts :

« Je ne me mettrai pas devant le micro ; je ne le sortirai pas dans les journaux. On est embarqués financièrement, c'est un beau projet et on ne va pas se tirer dans le pied. Mais il y a des impacts, il faut le dire. Même quand il pleut, on n'a pas la rivière qu'on avait avant. Mais c'est tolérable. On a bien fait de ne pas faire de vagues, ce n'est pas si pire. [...] Mais c'est sûr que le canotage est moins agréable si la rame touche au fond. » (13 juin 2008)

Malgré le statut de partenaire économique de sa communauté, de laquelle il est solidaire, le membre du conseil de bande conserve son identité et communique ses désaccords à Hydro-Québec, avec laquelle il estime entretenir une bonne relation. Nous sommes ici en présence du « processus de double influence » (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand 2006, p. 44).

6.3.6 Identité traîtresse (Bailey, 1998)

Le concept d'identité traîtresse requiert des représentants d'Hydro-Québec qu'ils sortent de la zone de confort de l'entreprise pour comprendre la réalité des PP avec lesquelles ils sont en relation.

D'un point de vue général, les formules de la TIE, au cours de laquelle la population a été invitée à communiquer ses préoccupations, et du suivi environnemental, qui permet aux utilisateurs de soumettre leurs revendications et d'échanger avec les représentants d'Hydro-Québec, témoignent d'une sensibilité à l'égard des PP touchées par les projets de dérivation. L'entreprise, dont l'approche consiste à proposer des solutions et des mesures correctives lorsque des problèmes surviennent, semble donc ouverte aux points de vue qui lui sont extérieurs.

À titre d'exemple concret, la compréhension de la dynamique politique des communautés locales par un représentant d'Hydro-Québec m'a paru dénoter la capacité du gestionnaire à se prêter à l'exercice de l'identité traîtresse :

« On a intérêt à aller le plus loin possible chez les utilisateurs et dans la population : les conseils de bandes et les conseils municipaux se succèdent. Les élus ont, à travers des mandats relativement courts, des enjeux qui leur sont propres. Stratégiquement, on reconnaît la légitimité de tous les élus. On leur présente l'historique de la relation [entre la communauté et Hydro-Québec], et si nécessaire, on développe une nouvelle relation.

Cette relation peut prendre différentes tangentes. On a le devoir de se refaire une crédibilité à chaque fois. Si on a développé des bons liens avec un élu, le devoir de celui qui le remplace, c'est de faire différemment, d'être l'opposition. Il souhaitera faire mieux, autrement. Nous devons alors recommencer. Nous avons une obligation d'objectivité, de transparence, de faire de meilleurs projets. » (3 juin 2008)

Une meilleure connaissance des PP peut constituer un facteur de succès dans la conduite des relations avec le milieu :

« L'accès au terrain constitue une source d'information incroyable. Ça permet de prendre le pouls. Quand on est malade, on ne veut pas l'apprendre en phase terminale. S'il y a un problème, on est capable d'y faire face. Au départ, ç'a été un travail de conviction à l'interne. On se rend compte que le temps mis en amont permet d'éviter les crises et nous fournit des renseignements précieux. »

Les différentes composantes du cadre conceptuel ayant été illustrées par des exemples tirés des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, je présenterai une synthèse des résultats et les tendances qui s'en dégagent.

6.4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

S'agissant d'une étude de cas, la présente recherche permet, à tout le moins, d'avoir un portrait des pratiques communicationnelles d'Hydro-Québec dans le cadre des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons et de

certaines principes qui les régissent ; et à tout le mieux, de proposer des pistes de réflexion sur les relations avec les PP dans une démarche de développement durable.

6.4.1 Interprétation de la synthèse des résultats

Le cas des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, en raison de la période de temps sur laquelle il se déroule (1997-2008), permet d'observer l'évolution des PP et du caractère variable des critères de saillance.

Les tableaux 6.2, 6.3 et 6.4 proposent une synthèse de l'analyse de cette étude de cas. Ces tableaux présentent les caractéristiques des PP et des relations qu'elles entretiennent avec l'entreprise à trois moments-clés du projet : en 1997, à la suite de l'annonce des projets et avant la signature de l'entente de principe devant mener à la SOCOM ; en 2001, au moment des audiences publiques ; et 2008, un peu plus de cinq ans après le début du suivi environnemental des dérivations.

Chaque tableau synthétise les observations réalisées pour chacune des PP interviewées à partir des éléments suivants du cadre conceptuel : les types de PP de Werther et Chandler (2006), les piliers du DD de Jacobs et Sadler (1990), les niveaux d'engagement de Sobczak et Girard (2006), les modèles de RP de Grunig et Hunt (1984), les stratégies de négociation de Grunig et Huang (2000) et les critères de saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997). Certains éléments n'ont pas été intégrés aux tableaux, tels l'engagement allié, le modèle de RP de la promotion et la stratégie du compromis, car ils n'ont pas été observés chez les PP interviewées. D'autres n'ont simplement pas été compilés en raison de leur caractère plus général, ne s'appliquant pas à une PP en particulier ou aux relations de l'entreprise avec elles. Par ailleurs, la directrice de l'entreprise riveraine n'étant entrée en poste qu'après la mise en place des ouvrages de dérivation, les données ayant trait à cette PP pour 1997 ont été établies à partir des différentes sources documentaires témoignant des caractéristiques de son prédécesseur.

Tableau 6.2 Caractéristiques des parties prenantes et de leurs relations avec Hydro-Québec en 1997

Enquêté	Type de PP			Type d'enjeux			Engagement			Modèle			Stratégies			Saillance				
	Org	Éco	Soc	Éco	Env	Soc	Pas	Mil	Eng	Inf. Pub	Bi. Asy	Bi. Sym	Co-op	Gag-gag	Évit	Aff	Acc	Pouv	Lég	Urg
Représentant d'une entreprise riveraine (sylviculture)	1			0,75	0,25		0,5	0,5		0,2	0,6	0,8					1	1	1	1
Représentante d'une entreprise riveraine (chasse, pêche, trappe)	1			0,5	0,5			1		0,2		0,8	1						1	1
Directeur de l'aménagement du territoire de la MRC			1	0,3	0,4	0,3		1		0,2		0,8	1						1	1
Maire de la municipalité 1 / préfet de la MRC			1	0,3	0,3	0,4		1		0,2		0,8	1						1	1
Maire de la municipalité 2			1	0,3	0,3	0,4			1	0,2		0,8	1						1	
Exploitant d'une pourvoirie / membre d'un conseil de bande	0,5	0,5		0,4	0,3	0,3		1		0,2		0,8	1						1	1
Représentant des médias / pêcheur			1	0,3	0,3	0,4			1	0,5		0,5	1					1	1	
Citoyen membre d'une association / canoteur			1		0,6	0,4		1			0,5	0,5				1			2	1

¹ Ces données ont été établies en fonction de sources documentaires, cette PP n'ayant pu être rencontrée lors de mon séjour sur la Côte-Nord.

² Le citoyen jouit d'une certaine légitimité, mais selon lui, ses interventions sont toujours contrées par des arguments scientifiques qu'il lui est difficile de réfuter avec peu de moyens.

D'après les types de PP de Werther et Chandler (2006), les piliers du DD de Jacobs et Sadler (1990), les niveaux d'engagement de Sobczak et Girard (2006), les modèles de RP de Grunig et Hunt (1984), les stratégies de négociation de Grunig et Huang (2000) et les critères de saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997).

Tableau 6.3 Caractéristiques des parties prenantes et de leurs relations avec Hydro-Québec en 2001

Enquêté	Type de PP			Type d'enjeux			Engagement			Modèle			Stratégies			Saillance				
	Org	Éco	Soc	Éco	Env	Soc	Pas	Mil	Eng	Inf. Pub	Bi. Asy	Bi. Sym	Co-op	Gag-qag	Évit	Aff	Acc	Pouv	Lég	Urg
Représentant d'une entreprise riveraine (sylviculture)	1			0,75	0,25			1 ¹		0,3	0,7						1		1	1
Représentante d'une entreprise riveraine (chasse, pêche, trappe)	0,5	0,5		0,4	0,3	0,3		1 ²		0,3	0,7		1						1	1
Directeur de l'aménagement du territoire de la MRC	0,3	0,7		0,3	0,4	0,3			1	0,3	0,7		1					3		1
Maire de la municipalité 1 / préfet de la MRC	0,3	0,7		0,3	0,3	0,4			1	0,3	0,7		1					3		1
Maire de la municipalité 2	0,3	0,7		0,3	0,3	0,4			1	0,3	0,7		1					3		1
Exploitant d'une pourvoirie / membre d'un conseil de bande	0,5	0,5		0,4	0,3	0,3			1	0,3	0,7		1					3		1
Représentant des médias / pêcheur			1	0,3	0,3	0,4			1	0,5	0,5		1					1		1
Citoyen membre d'une association / canoteur			1		0,6	0,4		1		0,3	0,7					1			1	1

¹ Le président est désigné ici comme partie passive, parce qu'il n'est ni engagé sur l'axe organisationnel envers Hydro-Québec, ni sur l'axe sociétal.

² Le directeur de l'entreprise riveraine devient partie engagée en raison de son embauche par la municipalité 2, ce qui l'amène à diversifier les enjeux pour lesquels il se préoccupe.

³ L'entente de principe devant mener à la SOCOM ayant été conclue, les PP sociétales en voie de devenir sociétales-économiques jouissent d'un pouvoir à venir, ce qui réduit le sentiment d'urgence.

D'après les types de PP de Werther et Chandler (2006), les piliers du DD de Jacobs et Sadler (1990), les niveaux d'engagement de Sobczak et Girard (2006), les modèles de RP de Grunig et Hunt (1984), les stratégies de négociation de Grunig et Huang (2000) et les critères de saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997).

Tableau 6.4 Caractéristiques des parties prenantes et de leurs relations avec Hydro-Québec en 2008

Enquêté	Type de PP			Type d'enjeux			Engagement			Modèle			Stratégies					Saillance				
	Org	Éco	Soc	Éco	Env	Soc	Pas	Mil	Eng	Inf. Pub	Bi. Asy	Bi. Sym	Co-op	Gag-gag	Évit	Aff	Acc	Pouv	Lég	Urg		
Représentant d'une entreprise riveraine (sylviculture)		1		0,75	0,25		1			1										1		
Représentante d'une entreprise riveraine (chasse, pêche, trappe)		1		0,5	0,5			1		0,4	0,2	0,4		1						1		
Directeur de l'aménagement du territoire de la MRC		0,5	0,5	0,4	0,3	0,3			1	0,1		0,9	0,5	0,5						1	1	
Maire de la municipalité 1 / préfet de la MRC		0,5	0,5	0,4	0,3	0,3			1	0,1		0,9	0,5	0,5						1	1	
Maire de la municipalité 2		0,5	0,5	0,4	0,3	0,3			1	0,1		0,9	0,5	0,5						1	1	
Exploitant d'une pourvoirie / membre d'un conseil de bande		0,5	0,5	0,4	0,3	0,3			1	0,1		0,9	1							1	1	
Représentant des médias / pêcheur			1	0,3	0,3	0,4			1	0,7		0,3	1							1	1	
Citoyen membre d'une association / canoteur			1		0,6	0,4		1		0,3	0,7		0,5		0,5					*	*	1

D'après les types de PP de Werther et Chandler (2006), les piliers du DD de Jacobs et Sadler (1990), les niveaux d'engagement de Sobczak et Girard (2006), les modèles de RP de Grunig et Hunt (1984), les stratégies de négociation de Grunig et Huang (2000) et les critères de saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997).

6.4.1.1 Tendances observées à la suite de l'annonce des projets de dérivation partielle (1997)

À la suite de l'annonce des projets de dérivation partielle, l'entreprise entreprend un vaste programme de relations avec le milieu. Outre l'information destinée à la population en général qui est communiquée selon un modèle d'information publique, la plupart des activités d'information, de consultation et de concertation avec les utilisateurs du territoire prennent la forme de rencontres interpersonnelles, individuelles ou en groupe, permettant une communication bidirectionnelle et plutôt symétrique.

La quasi-totalité des PP, à l'exception du représentant des médias et d'un des acteurs municipaux, adopte une posture militante et ressent l'urgence de la situation, qu'elle estime critique. L'entreprise reconnaît dès le départ la légitimité des utilisateurs des deux rivières et des citoyens des municipalités touchées et convie la population aux rencontres de la TIE. Possédant à la fois les critères de légitimité et d'urgence, les PP dépendantes se laissent guider par l'entreprise qui adopte une stratégie de coopération. C'est la phase du projet au cours de laquelle Hydro-Québec respecte le plus les principes d'une défense responsable des intérêts des publics. D'une part, en recueillant les préoccupations des citoyens ayant pris part à la TIE et d'autre part, en réalisant des études d'impact visant à proposer des solutions à ces préoccupations, elle utilise la fonction RP de façon bidirectionnelle pour réduire au minimum les menaces entraînées par ses actions.

Parallèlement aux rencontres de la TIE, Hydro-Québec approche les acteurs politiques régionaux, dont elle reconnaît déjà la légitimité et l'urgence, et leur propose de s'associer économiquement aux projets. Avec la signature de l'entente de principe devant mener à la SOCOM, l'entreprise s'assure qu'une part des retombées économiques du projet bénéficiera aux communautés locales. D'autre part, elle met

fin au sentiment d'urgence des PP sociétales et leur procure le pouvoir d'intervenir dans les projets. Le représentant des utilisateurs et résidents, PP militante qui appréhende des impacts plus lourds que ceux qui sont annoncés, reproche à Hydro-Québec d'acheter les élus locaux. Un représentant d'Hydro-Québec estime pourtant que :

« Une entente comme celle de la SOCOM aide à rendre le projet plus acceptable, mais si les devoirs n'étaient pas faits sur le plan environnemental et de la cohabitation, il serait impossible d'avoir l'adhésion du milieu sur la base seule du fonds de développement. » (3 juin 2008)

La combinaison des rencontres de la TIE et de la SOCOM, stratégie « gagnant-gagnant » mise en œuvre dans le respect des principes d'une défense responsable des intérêts des publics, permet à l'entreprise de compter sur de nouveaux appuis qui lui seront essentiels lors des audiences publiques du BAPE afin de faire reconnaître l'acceptabilité sociale des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

Dans cet esprit de concertation généralisé, le représentant des utilisateurs et résidents est le seul représentant local, avec les membres de son association, à s'opposer fermement aux projets. Bien que l'entreprise neutralise ses interventions par des arguments scientifiques, le représentant des utilisateurs et résidents reste sur ses positions. Quant au représentant d'une entreprise riveraine, il fait cavalier seul, espérant sécuriser son approvisionnement en eau. Et tous ces gens se préparent, chacun de leur côté, à la venue de la commission du BAPE en Haute-Côte-Nord.

6.4.1.2 Tendances observées pendant les audiences publiques (2001)

À l'étape des audiences publiques, les PP organisationnelles, sociétales et économiques sont conviées à présenter leurs positions et à déposer leurs mémoires à la commission du BAPE. Les audiences se tenant en deux temps, d'abord pour permettre au promoteur du projet, Hydro-Québec, de présenter son projet puis, pour

permettre aux citoyens de poser des questions et de le commenter, les échanges entre l'entreprise et ses PP sont à ce stade-ci très asymétriques en raison des modalités liées aux audiences publiques. Ce qui se passe pendant les audiences est moins intéressant, du point de vue des relations avec le milieu, que toute la phase préparatoire qui a précédé. Cependant, il faut rendre à César ce qui lui appartient.

Les PP sociétales, nouvellement engagées à la suite de la conclusion d'une entente de principe devant mener à la signature de la SOCOM, apprivoisent leur rôle à venir de PP sociétales-économiques. Bien qu'un appui politique au projet ait déjà été rendu public et soit connu de la commission du BAPE, les élus locaux profitent de la tenue des audiences pour valider les engagements pris par Hydro-Québec à l'étape d'avant-projet. On officialise ainsi la mise en place de certaines mesures d'atténuation, mais surtout, on demande la garantie du comité bipartite de suivi environnemental, un forum qui permettra aux élus de garder à l'œil les impacts du projet. La mise en place du comité bipartite de suivi environnemental figurera dans les recommandations du BAPE en fin de commission.

Lors des audiences, le représentant des utilisateurs et résidents a été rejoint par des groupes militants en environnement venus de Montréal. L'accueil qu'il a réservé à ces groupes n'a sans doute pas contribué à légitimer ses positions :

« Ce n'est pas aux gens de Montréal de nous dire ce qu'on doit faire dans nos régions. Si la rivière est restée belle depuis 1900, depuis qu'on vit près d'elle, c'est qu'on ne l'a pas brisée, qu'on s'en est bien occupé. Ce n'est pas aux gens de Montréal de nous dire quoi penser. Qu'ils viennent nous rencontrer, qu'on se parle. Il faut être au courant des engagements qu'Hydro-Québec a pris. Paul Piché, cette gang-là, à Montréal, qui ont [sic] des discours alarmistes, ils ne vivent pas ici. Il y a peut-être eu des territoires où ça s'est moins bien passé par le passé. Peut-être que dans un autre dossier on ne serait pas d'accord, mais dans le moment, on a confiance en HQ. » (Acteur municipal, 3 juin 2008)

Le projet, malgré la contre-expertise des groupes à vocation environnementale, a finalement été reconnu acceptable par le BAPE, tant du point de vue de l'environnement que de l'acceptabilité sociale. Cependant, comme l'indique l'extrait ci-dessus, « pour le moment », au moment des audiences, Hydro-Québec bénéficiait de la confiance des PP sociétales-économiques. Puisque les caractéristiques qui définissent une PP sont des variables pouvant changer dans le temps (Mitchell, Agle et Wood, 1997), qu'en est-il des relations entre Hydro-Québec et ses PP cinq années après la mise en place des ouvrages de dérivation ?

6.4.1.3 Tendances observées après cinq ans de suivi environnemental (2001)

Cinq années après la mise en place des ouvrages de dérivation, les échanges se poursuivent. En mai dernier, Hydro-Québec a souligné lors d'un événement auquel la population a été conviée la cinquième année du suivi environnemental des dérivations partielles des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

Après cinq ans, les PP sociétales-économiques, jouissant toujours de légitimité et de pouvoir, se disent très satisfaites de la relation qu'elles entretiennent avec Hydro-Québec. Quant au représentant des utilisateurs et résidents, dont le lien avec l'entreprise et ses parties dominantes a été officialisé par sa participation au comité bipartite de suivi environnemental, ne semble pas jouir d'une meilleure légitimité. Absent lors des deux dernières réunions annuelles du comité, parce que celles-ci ont été organisées pendant ses vacances, qu'il prend à la même période tous les ans, on peut remettre en question la motivation qui a poussé l'entreprise et les élus locaux à l'inclure dans le processus de suivi.

Bien qu'Hydro-Québec respecte tous les engagements qu'elle a pris et prend annuellement dans le cadre du suivi environnemental, le représentant des utilisateurs et résidents croit que les résultats publiés pourraient avoir été manipulés, que des données auraient été cachées. Cette PP exigeante, qui estime que le débit n'est peut-

être pas toujours ce qu'il doit être, aimerait plus de transparence, par exemple, avoir la possibilité d'accéder aux rapports bruts des experts, avant qu'ils soient remaniés à des fins de lisibilité.

Il semble également qu'au fil des années, l'entreprise donne suite plus rapidement à certaines requêtes qu'à d'autres. Qu'on attende qu'un problème rapporté « prenne de l'ampleur » avant d'agir démontre que le critère de l'urgence joue un rôle important dans la hiérarchisation des revendications. Quant au fait que les individus ne reçoivent pas le même traitement que les « regroupements » et les entreprises, il révèle peut-être le rôle central de la légitimité dans la saillance des parties prenantes.

Malgré ces remises en question, l'entreprise fait preuve, dans l'ensemble, de disponibilité, de proaction et d'ouverture envers ses PP, avec lesquelles elle est en relation.

6.4.2 Validation de l'hypothèse de recherche

D'entrée de jeu, j'ai articulé cette recherche autour de l'hypothèse que les représentants d'une entreprise engagée à l'égard du DD tendent à adopter des pratiques communicationnelles bidirectionnelles et symétriques avec les parties prenantes de cette organisation; cette communication étant d'autant plus bidirectionnelle lorsque le niveau d'engagement de la partie prenante à l'égard du projet est élevé.

À la lumière de l'analyse des données recueillies dans le cadre de cette étude de cas, j'estime qu'Hydro-Québec, entreprise engagée à l'égard du DD, a établi et maintenu des relations caractérisées par des échanges majoritairement bidirectionnels et symétriques (Grunig et Hunt, 1984) avec la plupart des parties prenantes (PP) touchées par les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux

Cochons. Le recours aux modèles bidirectionnels symétriques s'est effectivement révélé plus systématique avec les PP dont le niveau d'engagement sur l'axe sociétal était élevé (Sobczak et Girard, 2006), mais l'engagement n'est pas la variable déterminante dans cette corrélation.

Le contexte et les objectifs des activités de communication semblent influencer davantage le choix d'un modèle plutôt qu'un autre. À la suite de l'annonce du projet, l'entreprise a adopté une stratégie de coopération et un modèle de communication bidirectionnelle avec toutes ses PP, incluant les PP militantes.

Lors des audiences publiques, une communication bidirectionnelle symétrique n'était pas possible. Les représentants d'Hydro-Québec à cette occasion n'étaient d'ailleurs pas ceux de la direction régionale, mais ceux de la direction principale montréalaise, qui pouvaient exposer avec plus d'aisance devant la commission du BAPE l'information ayant trait aux projets de dérivation partielle.

La corrélation entre l'engagement et le modèle bidirectionnel symétrique n'est évidente qu'en 2008, après cinq années de suivi, alors que les PP ne font plus face à l'urgence. On pourrait établir la même corrélation entre le modèle bidirectionnel symétrique et les critères de légitimité et de pouvoir.

Cependant, dans tous les cas, le dénominateur commun d'une communication bidirectionnelle symétrique serait la légitimité.

CHAPITRE VII

CONCLUSIONS

Au sortir de cette analyse, ayant apprivoisé les différentes facettes de ma démocratie des relations publiques (RP), je souhaite faire un retour sur les démarches réalisées dans le cadre de ce projet de recherche.

Une revue des concepts de développement durable (DD), de la théorie des parties prenantes (PP) et de différents travaux sur la notion d'éthique en RP a mené à la création d'un cadre conceptuel inspiré de l'idée de démocratie des RP (Kim, 2005). Dans ce cadre se sont côtoyés des concepts provenant d'approches distinctes permettant de bien mettre en perspective les différentes facettes d'une même réalité complexe : des concepts fonctionnalistes correspondant à la réalité de l'entreprise ; des modèles interactionnistes permettant d'appréhender les relations entre les individus ; et des pistes de réflexion critique référant à un contexte social plus large dans lequel il est possible de remettre en question les actes et les intentions de l'entreprise.

Des concepts et des modèles appartenant à ces trois approches ont donc été empruntés de la théorie des PP (Werther et Chandler, 2006 ; Socbczak et Girard, 2006 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Jacobs et Sadler, 1990) et à la théorie des RP (Grunig et Hunt, 1984; Grunig, Grunig et Dozier 2002; Grunig et Huang, 2000; Fitzpatrick et Gauthier, 2001; Stoker et Tusinski, 2006; Bailey, 1998) pour former une démocratie des RP à laquelle j'ai soumis le cas des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons.

De ce cadre conceptuel s'est dégagé un idéal théorique auquel je me propose de comparer les pratiques de l'entreprise.

7.1 UNE PRATIQUE IDÉALE ?

Du cadre conceptuel est né un idéal théorique pour la pratique des RP au sein d'une entreprise engagée à l'égard du DD.

7.1.1 Connaître ses parties prenantes

Pour entretenir un dialogue avec ses PP, une entreprise doit être en mesure de déterminer qui elles sont. Il semble que le premier facteur qui légitime l'accession d'une personne ou d'un groupe au statut de PP pour Hydro-Québec soit le rapport au territoire. Dans les entretiens, le mot « utilisateur » est l'expression par laquelle on a désigné le plus souvent les PP.

Cette conception de la PP découle d'une logique territoriale acceptable et compréhensible pour les gens du milieu. Cependant, une telle conception de la PP fait en sorte qu'il est difficile pour certains groupes qui estiment que ces projets sont l'occasion de débattre de thèmes plus larges, telles les politiques énergétique et de la gestion de l'eau, de faire reconnaître leur légitimité.

Néanmoins, les PP qu'Hydro-Québec a consultées et dont elle a répertorié les préoccupations depuis 1997 témoignent d'une excellente connaissance des PP touchées par ses activités.

1.5.1.1 Préséance de la vérité

Il va de soi qu'une entreprise engagée à l'égard du DD ne doit pas mentir, qu'elle doit faire preuve de transparence. S'il est facile de ne pas mentir, il est plus difficile de ne pas omettre de faits. Les représentants de l'entreprise ont-ils l'obligation morale de communiquer tous les faits ? Je n'ai malheureusement pas posé cette question aux représentants de l'entreprise, la mention par l'une des parties prenantes d'une communication partielle de l'information étant survenue après les entretiens avec les représentants de l'entreprise.

Ces derniers estiment que toute l'information ayant trait au suivi environnemental est à la disposition du public, dans un langage accessible. Du côté des membres du comité de suivi environnemental, à l'exception du représentant des utilisateurs et résidents, plusieurs mentionnent la transparence de l'information et des échanges, d'autres, son abondance.

Du côté des PP sociétales, chez le représentant des utilisateurs et résidents et le représentant des médias, on ne soupçonne pas Hydro-Québec de mentir, mais on estime qu'elle peut cacher des faits ; certains pourraient l'être pour masquer un événement passé qui, s'il était connu maintenant que les résultats du suivi sont excellents, pourrait nuire aux bonnes relations qu'Hydro-Québec entretient avec le milieu ; d'autres pour présenter l'information de façon à ne pas inquiéter inutilement les utilisateurs.

Malgré une transparence et une ouverture au dialogue de beaucoup supérieures à celles qu'on observe dans bien des organisations, Hydro-Québec pourrait, avec la mise en place de règles de gouvernance (ou l'application de principes existants mis de côté au fil du temps), assurer une plus grande transparence et tendre vers une communication équilibrée tout en évitant les écueils du modèle bidirectionnel asymétrique (Grunig et Hunt 1984).

Au départ, les utilisateurs devaient communiquer leurs problèmes à la MRC afin d'assurer une transparence, de faire en sorte que d'autres que les représentants d'Hydro-Québec soient témoins des revendications. Avec le temps, c'est plutôt vers les employés d'Hydro-Québec, qu'ils rencontrent régulièrement sur le terrain, qu'ils se tournent. Cette relation est naturelle. Cependant, en rendant compte des revendications et problèmes survenus sous forme de bilan lors des rencontres de suivi, certaines requêtes pourraient être oubliées, ou encore, sciemment mises de côté.

En ce qui a trait aux rapports de suivi environnemental, mettre la version originale des rapports déposés par les experts, tant pour les membres du comité que pour les individus plus initiés qui souhaiteraient consulter les données brutes, constituerait une avenue simple ne laissant pas de doutes sur la transparence de l'entreprise.

7.1.2 Dialogue et concertation

L'entreprise entretient un dialogue avec ses PP et le fait dans le respect des principes d'une défense responsable des intérêts du public. Toutes les PP interviewées ont confirmé la réduction au minimum des menaces et la répartition équitable des bénéfices et disent être traitées avec respect par les représentants de l'entreprise.

7.1.3 Recherche d'une compréhension mutuelle plutôt que d'un consensus

Si les représentants d'Hydro-Québec se sont montrés ouverts au dialogue et semblent être en mesure de valoriser d'autres réalités que la leur, il semble qu'une forme de consensus rend les projets plus acceptables socialement. L'analyse des entrevues a démontré, surtout dans le cadre de rencontres individuelles, que les PP et les représentants d'Hydro-Québec connaissent leurs positions respectives.

Le fait que le représentant des utilisateurs et résidents siège au comité bipartite de suivi environnemental pourrait indiquer que l'entreprise recherche un point de vue extérieur, divergent du sien, afin d'améliorer la gestion de ses projets et de leurs impacts. Cependant, compte tenu de son absence aux dernières réunions, dont on a fixé les dates sans le consulter, sa participation au comité bipartite sert peut-être en fait à légitimer le comité aux yeux de la population. Il semble que la légitimité du représentant des utilisateurs et résidents doive être réaffirmée par l'entreprise afin, d'abord et avant tout, d'assurer la pérennité de la relation ; et d'autre part, de ne pas courir le risque que cette PP exigeante se transforme en PP dangereuse (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Au terme de cette discussion théorique, l'hypothèse de recherche a été validée. La confirmation de l'existence, dans ce cas précis, d'une pratique bidirectionnelle et symétrique des RP contribuant au respect des principes du développement durable, permet de supposer qu'une telle pratique est possible dans d'autres cas. Cependant, de nombreuses pistes de réflexion se dégagent de l'analyse des résultats. J'en fais ci-après une brève présentation.

7.1.4 La légitimité en tant que réalité socialement construite

Des facteurs externes semblent avoir un effet sur l'acquisition ou la perte de la légitimité, critère de saillance que Mitchell, Agle et Wood (1997) placent au centre de leur théorie. Selon ces auteurs, la légitimité est une construction sociale. Voici quelques exemples tirés du cas à l'étude qui semblent leur donner raison.

7.1.4.1 L'effet structurant... de la structure

L'appartenance à un groupe ou à une organisation serait un facteur de légitimité : « Envers monsieur et madame Tout-le-monde, rien n'est reconnu. S'il n'y a pas de regroupement, je ne pense pas qu'ils répondent aux personnes. » (représentant des utilisateurs et résidents, 5 juin 2008)

L'idée d'une structure, d'un groupe, est aussi présente dans le lien contractuel qui lie Hydro-Québec aux partenaires de la SOCOM, tout comme dans la mise en place d'un comité bipartite de suivi environnemental dont le mandat a été clairement établi.

Par exemple, il serait plus facile pour un interlocuteur dont la légitimité aurait préalablement été établie au sein d'une autre organisation d'être légitime dans un nouveau contexte socialement construit. Parmi les PP dominantes ou discrétionnaires des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, nombreuses sont celles qui occupent des postes ou des positions de direction (maire, préfet, directeur de l'aménagement, directrice d'une entreprise riveraine). Le fait que

la légitimité du représentant des utilisateurs et résidents ait été à son plus haut niveau pendant les audiences publiques, alors qu'il représentait une association d'utilisateurs réunissant quelque 60 membres, tend à confirmer cette hypothèse.

7.1.4.2 La proximité

Si Hydro-Québec, lorsqu'elle prépare ses études d'impacts, tient compte des PP présentes sur le territoire, il semble que ces dernières accordent aussi de l'importance à une forme de proximité, comme en témoigne la réaction de l'un des acteurs municipaux face à l'intervention des « gens de Montréal », qui ne sont pas perçus comme des acteurs de proximité, pendant les audiences du BAPE.

Pour un représentant d'Hydro-Québec, cette proximité est un gage de succès :

« Si l'équipe corporative [sic] débarquait de Montréal une fois par année pour faire un bilan, ça ne serait pas la même chose. L'équipe locale est là avant le projet, pendant le projet, et aussi après. C'est ce qui est le gage de la relation. Les élus du coin me connaissent bien. Ils se côtoient depuis plus de vingt ans. Quand un nouvel élu arrive, il appelle sans doute les autres, ceux que je connais, pour savoir s'il peut me faire confiance. Mon gagne-pain, c'est ma crédibilité. »

Cependant, la proximité et la légitimité ne vont pas nécessairement de pair.

7.1.4.3 L'expertise et la valeur scientifique des arguments

Le représentant des utilisateurs et résidents semble avoir du mal à établir sa légitimité au sein du comité bipartite de suivi environnemental :

« Il y a une certaine appréhension, car j'ai l'opinion facile. Je suis un empêchement de tourner en rond, l'avocat du diable. Ils se demandent : "que va-t-il nous amener ?" Ils ne me redoutent pas, mais ils mettent toujours un bémol à ce que je vais dire, ils vont me boucher avec des arguments scientifiques. »
(5 juin 2008)

La culture hydroquébécoise, en matière d'environnement, valorise les études scientifiques, les faits. L'entreprise, en amenant les joueurs sur son terrain dans le cadre des rencontres de la TIE et du comité de suivi, est sans doute plus à même de contribuer à ce construit de normes, de valeurs et de définitions qu'est la légitimité.

Dans un contexte plus large, le représentant des utilisateurs et résidents pourrait très bien apporter des arguments intuitifs dont la valeur serait reconnue face à des arguments plus scientifiques. Dans la réalité socialement construite de la TIE et du comité bipartite de suivi environnemental, les avis d'experts et les études scientifiques représentent une vérité à laquelle on ne peut opposer que des faits. Ici, les arguments du représentant des utilisateurs et résidents, qui ne sont pas étayés par des études scientifiques, ne sont pas reconnus comme étant légitimes.

Dans cette même réalité socialement construite, le membre du conseil de bande exploitant une pourvoirie conteste les données des experts mandatés par Hydro-Québec pendant les rencontres de la TIE. C'est peut-être parce qu'il apporte des données validées scientifiquement qu'il acquiert légitimité et pouvoir.

7.2 PISTES DE RÉFLEXION

7.2.1 La représentation de la population au sein du comité bipartite de suivi environnemental

La présence d'élus municipaux au comité bipartite de suivi environnemental pose selon moi un problème éthique. Bien qu'ils aient été élus par la population et aient le mandat de la représenter, les élus peuvent aussi chercher à conserver le pouvoir et la légitimité qu'ils détiennent. Ces élus étant ceux qui ont accepté de prendre part à la SOCOM, légitimé les projets de dérivation partielle et contribué, par leur aval, à les rendre socialement acceptables souhaitent probablement que ces projets se déroulent sans heurts.

Il y a fort à parier que ce désir commun des élus et des représentants d'Hydro-Québec facilite les activités de suivi et la conduite des rencontres du comité bipartite. Cependant, l'exclusion apparente du représentant des utilisateurs et résidents et les tactiques de contrôle, pour ne pas dire d'intimidation, dont il aurait fait l'objet, portent à croire que l'intérêt de la population pourrait ne pas toujours être représenté au sein de ce comité.

Les mandats politique et de surveillance des élus sont-ils compatibles? Il semble que la présence d'observateurs externes informés lors des réunions du comité contribueraient à accroître la transparence de ses activités.

7.2.2 Relations publiques et développement durable

Les codes d'éthique sont clairs : les professionnels en RP doivent d'abord loyauté à leurs clients ou employeurs. Cependant, ils ont aussi le devoir de conseiller les gestionnaires de leurs organisations et de défendre l'intérêt du public. Le DD fournit aux communicateurs un prisme qui permet, si on en respecte les principes, d'agir dans l'intérêt des générations présentes et futures.

La disponibilité, le dévouement et l'engagement, à la fois sur les axes sociétal et organisationnel, des représentants d'Hydro-Québec rendent possible la mise en place de tels programmes de relations avec le milieu.

« Moi, je veux être en avant de la parade : dans dix ans, on ne pourra plus fonctionner de la même façon. Adaptons-nous tout de suite.

La communication environnementale n'existait pas, il n'y a pas si longtemps. Ici, on a commencé. Maintenant, l'entreprise s'en inspire.

Que seront les conditions de demain ? On doit penser dès aujourd'hui à les connaître, c'est comme ça qu'on pourra faire du développement. »
(Représentant d'Hydro-Québec, 3 juin 2008)

Bien que j'aie porté un regard critique sur certains aspects des relations avec les PP entourant les projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux

Cochons, la démarche de consultation du public réalisée par Hydro-Québec et la mise en place d'une structure de suivi bipartite sont des avenues pertinentes et inspirantes pour une pratique des RP à l'échelle humaine, une pratique des relations avec les publics, un développement au cœur duquel on placerait l'être humain.

APPENDICE A - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

L'entreprise, ses publics et la gestion des enjeux économiques, sociaux et environnementaux

Responsable du projet : Danielle Laviole, étudiante à la maîtrise
Directrice de recherche : Carmen Rico de Sotelo, Professeure
Département, centre ou institut : Département de communication sociale et publique,
Faculté des communications
Université du Québec à Montréal

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à étudier les relations entre une entreprise et ses publics dans un contexte de gestion d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

PROCÉDURE

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre relation passée et actuelle avec le personnel d'Hydro-Québec dans le cadre des projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et/ou du Sault aux Cochons. Cette entrevue sera réalisée avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des stratégies de communication et de négociation employées par l'entreprise et par ses interlocuteurs dans un contexte de gestion d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels, et que seules la responsable de cette recherche et sa directrice de mémoire auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (fichiers MP3 et transcription électronique et papier) ainsi que votre formulaire de consentement seront protégés par mot de passe et/ou gardés sous clé pour la durée totale du projet. Les fichiers MP3 ainsi que les formulaires de consentement seront détruits deux ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas et à votre demande, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

également que vous acceptez que la responsable de cette recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) et à des fins pédagogiques, les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la responsable de cette recherche au numéro (514) 961- 6103 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également contacter la directrice de la recherche, madame Carmen Rico de Sotelo, pour toute question concernant les responsabilités éthiques de la responsable envers les participants. Elle peut être jointe au numéro : 514 987 3000 poste 4543. Ce projet a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche conformément au Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM. Le président du Comité, M. Joseph Josy Lévy peut également être contacté au numéro 987 3000 poste 4483 pour toute question relative à cette approbation.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de ce projet et la responsable de ce projet de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du sujet : _____ Date _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du chercheur responsable :

Date :

Veuillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

BIBLIOGRAPHIE

Dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons

Articles de journaux

- Francoeur, Louis-Gilles. 1998. « Projets du bassin de la Betsiamites : Hydro-Québec se cherche des alliés sur la Côte-Nord ». *Le Devoir* (Montréal). 17 août 1998, p. A4.
- Le Devoir. 1997. « Précision. Détournement de rivières », *Le Devoir* (Montréal), 7 juin 1997, p. A12.

Documents d'entreprise

- Alliance Environnement inc. 2008. *Dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Bilan de la consultation des utilisateurs 2003-2007*. Baie-Comeau : rapport présenté à Hydro-Québec, 58 pages et annexes.
- . 2004. *Dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. Consultation des utilisateurs : utilisation des rivières et navigabilité*. Baie-Comeau : rapport présenté à Hydro-Québec, 33 pages et annexes.
- Hydro-Québec. 2008a. *Le programme de suivi environnemental*. Québec : TVA Accès Productions, DVD, 11 minutes.
- . 2008b. *Rivières Portneuf. Cartes de navigation en embarcation moteur*. Baie-Comeau : Hydro-Québec, Direction Production Manicouagan.
- . 2008c. *Rivières Portneuf. Cartes de navigation en canot*. Baie-Comeau : Hydro-Québec, Direction Production Manicouagan.
- . 2008d. *Rivières du Sault aux Cochons. Cartes de navigation en canot*. Baie-Comeau : Hydro-Québec, Direction Production Manicouagan.

- Hydro-Québec. 2006. *Code de conduite. Nos valeurs, notre responsabilité*. Montréal : Hydro-Québec, 30 pages + couvertures.
- . 2003a. *Les grands métiers de l'énergie : distribuer, transporter et produire l'électricité, construire les infrastructures de production et de transport, exploiter d'autres sources d'énergie. Rapport annuel 2002*. Montréal : Hydro-Québec, 114 pages.
- . 2003b. *Des actions bénéfiques pour l'environnement, pour la société, pour l'économie et pour toutes les régions du Québec : un engagement pour les générations à venir. Rapport sur le développement durable 2002*. Montréal : Hydro-Québec, 44 pages.
- . 2002a. *Une énergie continue. Rapport annuel 2001*. Montréal : Hydro-Québec, 110 pages.
- . 2002b. *En harmonie avec les gens et avec la nature. Performance environnementale et rôle social – 2001*. Montréal : Hydro-Québec, 29 pages.
- . 2001a. *De plus en plus fiable, innovatrice, experte, rentable, robuste. Rapport annuel 2000*. Montréal : Hydro-Québec, 100 pages.
- . 2001b. *L'environnement : plus qu'un engagement. Rapport de performance environnementale 2000*. Montréal : Hydro-Québec, 64 pages.
- . 2000a. *Toute notre énergie pour vous. Rapport annuel 1999*. Montréal : Hydro-Québec, 102 pages.
- . 2000. *Toute notre énergie pour réussir. Rapport de performance environnementale 1999*. Montréal : Hydro-Québec, 44 pages.
- . 1999a. *Dérivation partielle de la rivière du Sault aux Cochons. Rapport d'avant-projet*. Montréal : Hydro-Québec, 399 pages.
- . 1999b. *Pour aujourd'hui et pour demain. Rapport annuel 1998*. Montréal : Hydro-Québec, 96 pages.
- . 1999c. *Notre engagement pour aujourd'hui et pour demain. Rapport de performance environnementale 1998*. Montréal : Hydro-Québec, 64 pages.
- . 1998. *Une énergie renouvelée. Rapport annuel 1997*. Montréal : Hydro-Québec, 78 pages.
- . 1997a. *Plan stratégique 1998-2002*. Montréal : Hydro-Québec, 63 pages.

- Hydro-Québec. 1997b. *Dérivation partielle de la rivière Portneuf. Renseignements généraux*. Montréal : 25 pages et annexes.
- . 1997c. *Dérivation partielle de la rivière du Sault aux Cochons. Renseignements généraux*. Montréal : Hydro-Québec, 25 pages et annexes.
- . 1997d. *Dérivation partielle des rivières Portneuf, du Sault aux Cochons, Boucher et Manouane. Rapport de participation publique et d'analyse sociopolitique* : Montréal : Hydro-Québec, 21 pages et annexes.
- . s.d. *Dérivation des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons. De l'Étude d'un projet à l'exploitation*. Dépliant (11"x17" plié en trois). Baie-Comeau : Hydro-Québec.

Publications gouvernementales

- BAPE. 2001. *Projets de dérivation partielle des rivières Portneuf et du Sault aux Cochons, rapport d'enquête et d'audience publique*. Québec : Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, 184 pages.
- Ministère de l'Environnement. 2001. *Plans stratégiques du Ministère et des organismes sous la responsabilité du ministre de l'Environnement*. Québec : Ministère de l'environnement, 62 pages.

Développement durable

- Assemblée nationale du Québec. 2006. *Projet de loi no. 118. Loi sur le développement durable*. Québec : Éditeur officiel du Québec, 20 pages.
- Elkington, John. 2006. « Governance for sustainability ». *Journal Compilation*. London : Blackwell Publishing, vol.14, no 6, p. 522-529.
- GRI. 2007. *Sustainability reporting guidelines*. Amsterdam : Global Reporting Initiative, 45 pages.
- Jacobs, Peter et Barry Sadler. 1990. *Développement durable et gestion environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*. Hull : Conseil Canadien de la recherche sur l'évaluation environnementale, 204 p.

- Latouche, Serge. 1994. « Développement durable : un concept alibi. Main invisible et mainmise sur la nature », Paris : *Tiers-Monde*, vol. 35, no. 137, p. 81.
- ONU (Développement durable). 1992. *Agenda 21*. New York : Développement durable, disponible en ligne, consulté le 12 décembre 2008 : <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>
- Soparnot, Richard, et Annelise Mathieu. 2006. « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles? Une analyse *resource based* ». In *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Science Association of Canada, Critical Accounting and Contemporary Theory Division*. Banff : 272 pages.
- Tremblay, S. En préparation. *La communication du développement durable et des responsabilités sociales dans les grandes entreprises canadiennes - Analyse de rapports annuels*. Montréal : Centre d'études Développement durable, éthique et communications, Chaire de relations publiques et communication marketing, Université du Québec à Montréal.
- World Commission on Environment and Development (WCED). 1987. *Our Common Future*. Gro Harlem Brundtland (réd.), New York : Commission internationale sur l'environnement, 318 pages.

Méthodologie

- De Lavergne, Catherine. 2007. « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative ». In *Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative*. Béziers (Fr.) : Association pour la recherche qualitative, p. 28-43.
- Dépelteau, François. 2003. *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles : De Boeck Université, 432 pages.
- Jones, Russell A., Nathalie Burnay, et Florence Vanderdrope. 1999. *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Bruxelles : De Boeck Université, 336 p.
- Kohn, Ruth Canter. 2001. « Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur », in *Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social*. Sous la dir. de Mankiewicz, M.-P. Paris : L'Harmattan, p. 15-38.

- Lessard-Hébert, Michelle, Gabriel Goyette et Gérald Boutin. 1997. *La recherche qualitative. Fondements et pratiques*. Bruxelles : De Boeck Université, 124 p.
- Mace, Gordon, et François Pétry. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. 2^e édition. Ste-Foy (Qc) : Les Presses de l'Université Laval, 134 pages.
- Mucchielli, Alex (dir.). 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin, 304 pages.

Relations publiques et éthique

Livres

- Benoît, Denis et Yves Chirouze. 2007. *Entre manipulation et éthique*. Paris : Eska, 126 pages.
- Ewen, Stuart. 1996. *PR! A Social History of Spin*. New York : Basic Books, 480 pages.
- Fitzpatrick, Kathy, et Carolyn Bronstein. 2006. *Ethics in Public Relations. Responsible Advocacy*. Thousand Oaks / London / New Delhi : Sage Publications, 241 pages.
- Curtin, Patricia A., et Kenn T. Gaither. 2007. *International Public Relations. Negotiating Culture, Identity, and Power*. Thousand Oaks / London / New Delhi : Sage Publications, 302 pages.
- Grunig, Larissa, James E. Grunig, et David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of Public Relations Management in Three Countries*. Mahwah, NJ / London : Lawrence Erlbaum Associates, 653 pages.
- Grunig, James E., et Hunt, Todd. 1984. *Managing public relations*. New York : Holt, Rinehart & Winston, 565 pages.
- Maisonneuve, D., J.-F. Lamarche et Y. Saint-Amand. 2006. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 405 pages.

Maisonneuve, Danielle. 2004. *Les relations publiques : Le syndrome de la cage de Faraday*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 332 pages.

Spicer, Christopher. 1997. *Organizational public relations: A political perspective*. Mahwah (NJ) : Lawrence Erlbaum, 344 pages.

Chapitres de livres

Grunig, James E. 2000a. « Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, Future ». In *The Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks / London / New-Delhi : Ed. Robert L. Heath, p. 11-30.

Grunig, J. E., et Y. H. Huang. 2000. « From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes ». In *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, sous la dir. de Ledingham, J. and S. D. Bruning. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, p. 23-53.

Articles de périodiques

Bailey, Alison. 1998. « Locating traitorous identities: Toward a view of privilege-cognizant while character ». *Hypatia*, vol. 13, no 3, p. 27-43.

Curtin, Patricia A., et T. Kenn Gaither. 2005. « Privileging Identity, Difference, and Power: The Circuit of Culture As a Basis for Public Relations Theory ». *Journal of Public Relations Research*. Philadelphia : vol. 17, no 2, p. 91–115.

Fitzpatrick, Kathy, et Candace Gauthier. 2001. « Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics ». *Journal of Mass Media Ethics*. London : vol.16, nos 2 et 3, p. 193-212.

Grunig, James E. 2006. « Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function ». *Journal of Public Relations Research*. Philadelphia : vol. 18, no 2, p. 151-176.

Grunig, James E. 2000b. « Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations ». *Journal of Public Relations Research*. Philadelphia : vol. 12, no 1, p. 23-48.

Kim, Yungwook. 2005. « Synthesizing Paradigmatic Approaches of the Public Relations Theories: "The Public Relations Democracy" as an Integrating Paradigm ». *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association*. New York : Consulté en ligne le 17 octobre 2008. <http://www.allacademic.com/meta/pl3939_index.html>

Stoker, Kevin L., et Kati A. Tusinski. 2006. « Reconsidering Public Relations' Infatuation With Dialogue: Why Engagement and Reconciliation Can Be More Ethical Than Symmetry and Reciprocity ». *Journal of Mass Media Ethics*. London : vol. 21, nos 2/3, p. 156-176.

Pages Web

IPRA. 1965. *Code of Athens*, code de déontologie consulté en ligne le 11 août 2008 : <http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=22>

----- . 2006. *Code of Brussels*, code de déontologie consulté en ligne le 11 août 2008 : <http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=25>

SCRIP. 2008. *Code de déontologie*, consulté en ligne le 14 août 2008 : http://cprs.ca/aboutus/code_ethic.aspx

Responsabilité sociale de l'entreprise

Attarça, Mourad, et Thierry Jacquot. 2005. « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». In *XIV^e conférence internationale de management stratégique* à Angers, 26 pages.

Bertrand Collomb et André Comte-Sponville. *La morale en entreprise*. Débat-conférence. Cycle « Le sens du management ». Réalisation d'Audencia. 150 minutes. En ligne. <<mms://a1254.m.akastream.net/7/1354/1879/3a2238a8/viewontv.download.akamai.com/1879/audencia/le-sens-du-management-1.wmv>>. Consulté le 12 décembre 2008.

Communautés européennes. 2001. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Luxembourg : Emploi et affaires sociales, 36 pages.

- Friedman, Milton. 1970. « The social responsibility of business is to increase its profits ». *New York Times Magazine* (New York). 13 septembre 1970.
- Levitt, Theodore. 1958. « The dangers of social responsibility ». *Harvard Business Review*. Watertown (MA) : pages 41-50.
- Werther, William B. et David Chandler. 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility*. Thousand Oaks / London / New Delhi : Sage Publications, 356 p.
- Zhang, Juyan, et Don Swanson. 2006. « Analysis of News Media's Representation of Corporate Social Responsibility (CSR) ». *Public Relations Quarterly*, Vol. 51 No. 2, p. 13-17.

Théorie des parties prenantes

- Clarkson, Max B. E. 1994. « A risk based model of stakeholder theory ». In *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto : Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Greenwood, Michelle. 1997. « Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility ». *Journal of Business Ethics*. Springer (Ned.) : no 74, p. 315-327.
- Mitchell, R.K., Bradley R. Agle et Dona J. Wood. 1997. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. ». *The Academy of Management Review*. New York : vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Socbczak, André, et Carine Girard. 2006. « Des parties prenantes aux parties engagées. Pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders ». Document Word. Nantes : Centre pour la Responsabilité Globale, Audencia, 20 pages.

Autres références

- Peters, J.D. 1999. *Speaking into the air: A history of the idea of communication*. Chicago : University of Chicago Press, 308 pages.
- Pruitt Dean. 1981. *Negotiation behavior*. New York : Academic Press.

Zietsma, Charlene, et Michael Rouse. 2006. Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Science Association of Canada, Critical Accounting and Contemporary Theory Division. Banff : 272 pages.