

Facts & Figures

ACCEPTABILITÉ SOCIALE DES PROJETS INDUSTRIELS

CONCEPT ET ENJEUX DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE
POUR DES PROJETS INDUSTRIELS

Avril 2012



This work is licensed under the Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 2.0 France License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/fr/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Les attentes et exigences de la société civile envers les organisations et leurs projets vont désormais au-delà d'une simple conformité aux réglementations en vigueur. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) correspond à la prise en compte de ces attentes par les organisations.

La RSE est définie au niveau Groupe, mais ne doit pas y rester cantonnée : une organisation exerce réellement sa responsabilité sociétale en la déclinant dans ses métiers et les projets qu'elle porte. A ce niveau projet, un volet de la RSE prend une place de plus en plus critique : *l'acceptabilité sociale*.



*Illustration de positionnements conflictuels
(Source : Greenpeace ; Collectif SOS Mont Saint Michel)*



Qu'entend-on par acceptabilité sociale ?



*Manifestation contre l'exploitation des gaz de schiste
(Source : Cahors, mars 2011/ Photo DDM, M. Fabre.)*

Contrairement à une vision trop répandue, l'acceptabilité sociale n'est pas *l'acceptation d'un projet par la majorité des citoyens*. Le niveau d'acceptabilité sociale d'un projet ne se résume pas au résultat d'un sondage départageant une population sur la base d'une vision binaire de « pour » ou « contre ». Cette conception démocratique est erronée, car elle néglige les conditions d'acceptabilité propres à chacune des parties prenantes sous prétexte que leur opinion est minoritaire. Cela a d'ailleurs été confirmé à de multiples reprises : l'opposition d'une minorité peut bel et bien suffire à bloquer un projet.

L'acceptabilité sociale est le résultat d'un processus durant lequel les parties prenantes construisent ensemble les conditions minimales à respecter pour qu'un projet s'intègre harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu naturel et humain.

Deux facteurs sont essentiels pour atteindre ce résultat :

- La prise en compte du **contexte local**,
- L'ouverture du projet aux parties prenantes via un processus de **co-création**.

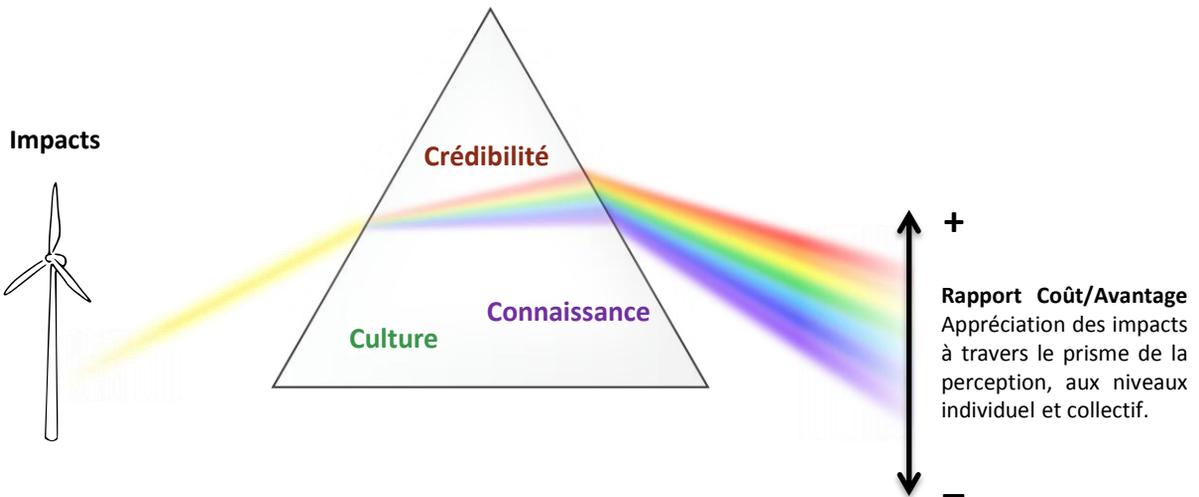
L'acceptabilité sociale repose sur la **perception des inconvénients et des bénéfices** que les parties prenantes associent au projet. Que les conditions exprimées soient acceptables ou non par le porteur de projet est un autre sujet : il arrive que certaines conditions minimales exprimées puissent être en contradiction avec les fondamentaux du projet, conduisant à son abandon, ou à un passage en force. Le cas échéant, un lancement précoce du processus de concertation avec les parties prenantes permet de réduire les pertes économiques associées.

LES FACTEURS DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE



De quoi dépend l'acceptabilité sociale ?

Pour chaque partie prenante, le rapport coûts/bénéfices du déploiement d'un projet dépend de **sa perception des impacts potentiels ou avérés**. A minima, trois éléments indissociables de la perception d'un impact modèlent le prisme de la perception de chacune des parties prenantes.



Impacts : ce sont toutes les conséquences, positives ou négatives, qui peuvent être imputées au projet. Il peut s'agir de changements, mais aussi d'absence de changement (stagnation, non traitement d'un problème). Certains impacts sont directs (création d'emplois, gêne visuelle...), d'autres indirects (dévalorisation d'une filière au profit d'une autre via une réallocation de ressource, conflits d'usage...).

Crédibilité & légitimité : La perception des risques est fortement conditionnée par la confiance qu'accorde une partie prenante aux porteurs de projets et aux informations délivrées. Cette confiance se construit sur les démonstrations d'honnêteté et de transparence, d'expertise, ou encore de préoccupation du bien être de l'autre de la part des porteurs de projets. Elle se base également sur l'historique et la réputation : la présence locale d'un acteur rassure, tandis qu'une mauvaise réputation sur les sujets environnementaux ou sociétaux incite à la méfiance.

Culture & socle de valeurs : La culture conditionne également la perception qu'auront les parties prenantes d'un projet. Le niveau d'acceptabilité de projets semblables peut différer suivant les contextes culturels : un socle de valeurs différent (coutumes, valeur attribuée au paysage...) conduit parfois à des jugements radicalement divergents sur des impacts similaires.

Niveau de connaissance : le niveau de connaissance conditionne la compréhension des enjeux, l'évaluation des risques et des bénéfices possibles. Des lacunes techniques peuvent être source de rumeurs non fondées ou fausses. A contrario, une manipulation de l'information délivrée à un public insuffisamment averti peut générer artificiellement une perception positive du projet sur la base de l'ignorance des groupes sociaux concernés (impacts négatifs minimisés ou impacts positifs amplifiés).

Rapport coûts/bénéfices : Le positionnement des parties prenantes à l'égard du projet dépend des valeurs qui sont attribuées aux coûts et bénéfices sociétaux qu'il génère. Ces valeurs fluctuent d'une partie prenante à une autre en fonction des facteurs énoncés précédemment, tant au niveau collectif (vision du développement de la société) qu'individuel (affectation du mode de vie quotidien ou des intérêts personnels). Une appréciation contradictoire à ces deux niveaux conduit à l'apparition des syndromes NIMBY (« *Not In My Backyard* »), NIMEY (« *Not In My Election Year* »), et NIMTO (« *Not In My Term of Office* »).

CAS D'ÉTUDE INDUSTRIEL



Les enjeux d'acceptabilité sociale d'un projet d'usine de regazéification de GNL au Mexique

Contexte : Le projet comprend une usine de regazéification de GNL dans une communauté de pêcheurs de 2000 habitants au nord du Mexique ainsi que 800 km de gazoducs à travers le désert de Sonora. Du transport maritime est prévu via la mer de Cortez, zone hautement protégée pour sa richesse en biodiversité. Le projet prévoit de faire appel à des milliers d'ouvriers (extérieurs à la localité).

Impacts : Plusieurs impacts potentiels sont associés au projet. Des impacts environnementaux d'abord, sujet sensible du fait de la richesse naturelle de la mer de Cortez. Des nuisances locales ensuite du fait de la construction, ainsi que des impacts économiques positifs du fait de l'activité générée.

Connaissances et familiarité avec l'industrie : Les locaux sont peu éduqués et ne maîtrisent pas les problématiques industrielles et techniques liées au projet, au transport maritime et aux gazoducs. Ils ne souhaitent pas forcément en savoir plus sur ces sujets, mais sont en revanche avides de détails sur les impacts sur leur qualité de vie et sur les mesures de remédiation et de compensation pour eux-mêmes et leur communauté.

La population redoute une explosion. A noter que, paradoxalement et depuis plus de 10 ans, il existe à côté de l'école du village un réservoir de combustible servant à alimenter la centrale électrique, sans que cela ne pose problème (la perception de la menace dépend de la familiarité éprouvée à l'égard du danger).

Culture & Valeurs : Le village concerné est une communauté traditionnelle. Les habitants sont très croyants et beaucoup appartiennent à des mouvements évangélistes. Ils font preuve de méfiance concernant l'arrivée massive d'un grand nombre de jeunes hommes risquant de mettre en danger la « moralité » de leurs filles. Paradoxalement, ils sont aussi impressionnés par l'étranger qui est associé à la richesse et au savoir.

Conscients de l'étendue potentielle des impacts et des enjeux d'acceptation sociale, les porteurs de projet ont décidé d'ouvrir le processus de concertation aux parties prenantes intéressées, et notamment aux ONG, au stade de la conception du projet.

L'ouverture du dialogue avec plusieurs dizaines d'ONG réfractaires au projet et les populations locales dès le démarrage du processus de concertation a permis d'apaiser les tensions et d'entrer dans un processus de co-création gagnant-gagnant pour l'ensemble des parties.



Crédibilité : Une partie des investisseurs sont étrangers et représentent une compagnie internationale dont l'historique des actions a été sujet à controverses environnementales et sociales.

Coûts/bénéfices : Les ONG environnementales sont préoccupées par les atteintes potentielles à la biodiversité de la mer de Cortez et sont donc majoritairement opposées au projet.

Les villageois sont partagés. Ils éprouvent de plus en plus de mal à vivre de leur pêche et sont volontaires pour travailler sur le projet. Cependant, le manque de formation des locaux limite les possibilités d'emploi à des postes de manutention, ce qui provoque un sentiment négatif à l'égard des porteurs de projet. De plus, l'arrivée massive de travailleurs extérieurs, les nuisances liées à la construction, et le risque perçu d'explosion inquiètent les locaux.

LES INTERLOCUTEURS LÉGITIMES



Qui sont les « Parties Prenantes » ?

Les parties prenantes sont les groupes qui renvoient les signaux d'acceptabilité sociale au porteur de projet. Il est donc indispensable de les identifier, de cerner la manière dont ils pourraient être impactés et d'appréhender leurs attentes afin d'aborder les vrais enjeux d'acceptabilité du projet. Trois notions permettent de caractériser les parties prenantes :

- **Impact** : « Partie prenante » est une notion introduite en premier lieu par M. Freeman, définie comme « un individu ou groupe d'individus qui **peut affecter ou être affecté** par la réalisation des objectifs organisationnels »¹. Avant tout identifiable par la portée de l'impact, l'association Sherpa précise que « l'entreprise évolue dans un environnement très épars et peut toucher à ce titre divers acteurs, **choisis par elle** (fournisseur, clients, actionnaires) **ou non** (population voisine, ONG, communauté locale, consommateurs, etc.) »². En conséquence, l'impact peut rentrer dans le cadre « **d'un contrôle formel et/ou de fait** »³ qu'il soit direct ou indirect.
- **Pouvoir** : L'identification d'une partie prenante s'appréhende aussi sous l'angle de l'influence que le projet ou que l'organisation aura sur cette dernière, ou à contrario de l'influence que la partie prenante pourrait avoir sur l'organisation. Ainsi « le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci est **capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisé autrement** »⁴. Ce pouvoir peut aussi s'effectuer de manière indirecte, au nom d'une partie prenante dite faible (ex: une ONG représentant l'environnement).
- **Intérêt** : Les parties prenantes peuvent aussi être interprétées comme des « individus ou groupes d'individus qui [...] ont un **intérêt dans l'issue du projet** »⁵.

C'est en couplant l'intérêt manifesté à l'impact subi qu'il est possible d'évaluer la *légitimité* d'une demande d'une partie prenante. Indépendamment, le *pouvoir* détermine si la partie prenante porte des enjeux d'acceptabilité du point de vue du porteur de projet.



La participation du public dans la loi « Grenelle II » par SAVIN MARTINET ASSOCIÉS

L'une des composantes de l'acceptabilité sociale est prise en compte par la loi du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » par le renforcement de la participation du public au processus décisionnel en matière environnementale à travers la réforme des études d'impact et de l'enquête publique.

- L'article L. 122-1 du code de l'environnement a en effet étendu l'étude d'impact à tous les « *projets de travaux, d'ouvrages ou d'aménagements publics et privés qui, par leur nature, leurs dimensions ou leur localisation sont susceptibles d'avoir des incidences notables sur l'environnement ou la santé humaine* ».
- En outre, lorsque le projet soumis à étude d'impact ne fait l'objet d'aucune consultation du public organisée par les textes, l'exploitant reste tenu de mettre à disposition du public l'étude d'impact en vertu de l'article L. 122-1-1 du code précité. Cette même disposition précise par ailleurs que « *les observations et propositions recueillies au cours de la mise à disposition du public sont prises en considération par le pétitionnaire ou le maître d'ouvrage et l'autorité compétente pour prendre la décision* ».
- La loi « Grenelle II » modifie par ailleurs l'objet de l'enquête publique en matière d'environnement qui, en vertu de la version à venir de l'article L. 123-1 du code de l'environnement, vise désormais à « *assurer l'information et la participation du public ainsi que la prise en compte des intérêts des tiers* », élargissant ainsi le champ de l'enquête à un public non directement affecté par le projet.

Ces avancées répondent à la nécessité de garantir la viabilité et la pérennité des projets tout en donnant un rôle plus actif au public, au centre même de l'acceptabilité sociale.

1 D'après Freeman
2 Selon l'association Sherpa

3 D'après le référentiel ISO26000
4 Selon Mitchell et Al, 1997

5 D'après Elodie Brulé et Dimbi Ramonjy

DÉMARCHES DE PRISE EN COMPTE DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE



Quelles démarches mettre en place ?

Il existe deux grandes écoles qui tentent, chacune à leur manière, de mesurer la perception des parties intéressées et de réunir les conditions d'une meilleure acceptabilité sociale.

L'école qualitative

La première approche privilégie l'organisation de rencontres ouvertes de citoyens autour d'un projet, dans le but d'amorcer un débat constructif en rassemblant les opinions des diverses parties intéressées. Au côté «humain» et parfois convivial de ce genre d'initiatives s'opposent souvent des difficultés en matière d'objectivation des débats, de structure et traçabilité des échanges, de leur durée dans le temps ainsi que de validation des accords obtenus. En effet, l'empathie du professionnel en charge d'animer les débats, sa compréhension personnelle des enjeux, l'influence de certains intervenants voire la représentativité des points de vue exprimés sont difficiles à mesurer avec précision. On observe dès lors une carence de lien entre la réalité scientifique telle que mesurée par les porteurs de projet et la réalité telle qu'elle est perçue par la société civile. Rien d'étonnant à ce que les parties prenantes aient des difficultés à reconnaître leurs points de vue dans les décisions finales.



(Source : Le management de projet agile / dantotsupm.com)

L'école structurelle

L'autre approche, dite structurelle, cherche au contraire à quantifier et formaliser la décision en utilisant des outils, presque exclusivement statistiques. Cependant, ces derniers, et en particulier les outils de mesure de tendance centrale (outils basés sur des notions de valeur moyenne, écart type...), sont rarement adaptés à la mesure de la perception de parties prenantes variées, aux intérêts parfois antagonistes, sur des sujets complexes et aux enjeux multiples. Les opinions ne respectant pas la règle démocratique de la majorité sont souvent lissées, les opinions extrêmes éliminées ou du moins pauvrement représentées : pourtant, c'est dans cette dispersion même que se trouvent les raisons pour lesquelles les parties prenantes ne perçoivent pas la réalité de la même façon.

Des outils statistiques très performants basés sur la fuzzy logic (logique floue) peuvent prendre en compte cette disparité d'opinion, mais ils sont extrêmement complexes et lourds à mettre en place (phénomène de la boîte noire). Par conséquent, cette méthode est moins indiquée et peu propice à la mise en place d'un véritable dialogue, qui requiert une certaine spontanéité et transparence.

Vers une opérationnalisation des démarches

L'exacerbation des problématiques d'acceptabilité, notamment dans le secteur énergétique, conduit à la recherche de démarches plus opérationnelles. Celles-ci devront assurer la mise en place d'un véritable dialogue ouvert, transparent et dynamique, tout en maintenant une haute traçabilité des échanges et sans tomber dans le travers simplificateur de la tendance centrale. L'acceptabilité sociale est rarement le résultat d'un vote, sinon d'un processus concerté de co-construction de scénarios d'adhésion.

ACCEPTABILITÉ SOCIALE & INDUSTRIE, CONCRÈTEMENT

Les projets énergétiques et industriels font face aujourd’hui à des problèmes d’acceptabilité sociale grandissants, qui s’expliquent à la lumière des clefs de lecture proposées :

- De par leur nature même, les impacts potentiels sont conséquents ;
- Compte tenu de leur dimension technologique et technique, le public éprouve des difficultés à s’approprier le projet et à en saisir toutes les implications ;
- L’industrie souffre d’un passif pouvant nuire à sa capacité à générer la confiance auprès des parties prenantes ;
- Enfin, dans certains cas, le décalage culturel entre les porteurs de projet et les populations locales complique la donne.

Prendre en compte ces éléments lors du déploiement d’une **stratégie de concertation en amont du développement du projet** est recommandé. Quelques exemples parmi les plus frappants sont présentés ci-après.



Eolien offshore & onshore

En terme d’acceptabilité sociale, le développement de projets éoliens échappe rarement à la controverse. Ainsi, et d’après une étude de l’EWEA (European Wind Energy Association) de Juillet 2010 portant sur le développement de projets éoliens au sein de l’Union Européenne des 27, le manque d’acceptabilité sociale est à l’origine de nombreux retards et avortements de projets, synonymes de pertes économiques conséquentes :

- **40 %** des projets retardés le sont par des procès lors de la phase d’étude d’impact,
- **30 %** des projets retardés le sont par l’action des ONG environnementales,
- **30 %** des projets abandonnés le sont du fait d’assignations en justice et de résistance des communautés.



Conflits d’intérêts sur l’éolien

(Source: FDE / Coordination 76 / Express)



Hydroélectricité



Projet de barrage de Subansiri (Inde)

(Source: The Hindu / Ritu Raj Konwar)

Le développement des barrages hydroélectriques est controversé, au Nord comme au Sud, du fait des impacts potentiels : impacts sur la biodiversité, conflits d’usage, risques de rupture, et parfois déplacements de populations.

Dans le nord-est de l’Inde, la mobilisation des activistes, étudiants, scientifiques et politiques contre le projet de barrage de Subansiri a culminé en décembre 2011. Protestant contre l’ampleur des impacts environnementaux et des risques encourus par les populations du fait de la sismicité de la zone, le mouvement a gagné une bataille : la construction de l’ouvrage prévue pour 2012 a été repoussée à 2014 au plus tôt. Ce retard a accru le **budget prévisionnel de 60 % , pour atteindre un montant de 1,5 milliards d’euros.**

En France, l’exploitation du potentiel hydraulique restant est paralysé du fait de problèmes d’acceptabilité sociale.

ACCEPTABILITÉ SOCIALE & INDUSTRIE, CONCRÈTEMENT



Secteur minier

En 2006, le groupe britannique Vedanta Ressources prévoyait d'augmenter la capacité de raffinage de bauxite d'un site d'exploitation en Inde de 1 Mt/an à 6 Mt/an (et la capacité de la centrale d'électricité dédiée de 75 MW à 300 MW).

Au-delà des répercussions environnementales de l'activité, le projet menaçait le cadre de vie de trois tribus locales (lieu de culte, ressources essentielles au développement des populations).

Suite à quatre ans de mobilisation des communautés, le gouvernement indien a pris position contre l'industriel, allant jusqu'à menacer d'annuler le permis octroyé à Vedanta pour le raffinage d'aluminium dans la région.

L'abandon forcé de ce projet a entraîné pertes financières et d'image pour l'entreprise, qui se sont traduites par une chute brutale de l'action de Vedanta à l'annonce du gouvernement indien en août 2010 : -6% dès l'ouverture des marchés, soit une perte de 300 millions de livres de sa valeur boursière.



Mobilisation contre Vedanta
(Source: Survival / Reuters)



Captage & Stockage de CO₂ (CSC)



Mobilisation contre des projets de stockage à Jurançon, Cottbus et Lacq

(Source : Réseau Action Client France / Greenpeace / Total)

Pour la filière CCS (Captage et Stockage de CO₂), l'acceptabilité sociale est un enjeu fort. Les enjeux perçus localement sont multiples :

- la sécurité du stockage du CO₂ sur le long terme (risque de fuites)
- la pollution des nappes phréatiques
- les impacts sur la valeur foncière
- le potentiel de création d'emploi
- l'augmentation du prix de l'électricité

L'échec le plus souvent cité, Barendrecht aux Pays-Bas, en est une bonne illustration : après 3 ans de pourparlers face à une opposition bien structurée, les porteurs du projet ont dû clore le dossier, et ce, malgré le soutien gouvernemental.

Pour le projet de stockage de Lacq dans le sud de la France, le manque de soutien des politiques locaux (phénomène NIMTO) ainsi qu'une réglementation floue sur le sujet au moment du lancement ont participé à la fragilisation de l'acceptabilité du projet.

ACCEPTABILITÉ SOCIALE DES PROJETS INDUSTRIELS



Ce qu'il faut retenir

L'acceptabilité sociale est le résultat d'un processus par lequel les parties prenantes construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet s'intègre harmonieusement, et à un moment donné, dans son milieu naturel et humain.

L'approche classique « Decide, Announce, Defend » est de moins en moins viable aujourd'hui. L'obtention d'une « license to operate » est devenu un **pré-requis indispensable à l'intégration de nouvelles infrastructures** sous peine de blocages sociétaux contre-productifs coûteux.

Il est donc nécessaire de déployer des mécanismes de concertation aboutissant à une création de valeur partagée. Il s'agit pour le porteur de projet de :

- **Comprendre le contexte** : Le contexte d'implantation de chaque projet est unique. Il est capital d'**appréhender ces spécificités**, d'**identifier l'ensemble des parties prenantes** du projet ainsi que la manière dont celles-ci peuvent être impactées.
- **Ouvrir sur la concertation** : Une approche marquée par la transparence et par la volonté des porteurs du projet d'entrer dans un processus de co-création permet de générer le climat de **confiance nécessaire au dialogue**. Cependant, pour être pertinente cette **concertation doit être entamée le plus en amont possible**, dès la phase de conception. Afin de supporter ce processus, des outils d'aide à la décision permettent de **structurer le dialogue**, notamment en priorisant et analysant l'évolution de perception des parties prenantes.



Illustration d'un outil d'aide à la décision dans la gestion de la démarche de concertation

(Source: Guide 4.0 – C3 Consensus)

POUR ALLER PLUS LOIN ...

Peters R.G. & al, 1997, *[The determinants of trust and credibility in environmental communication: An empirical study](#)*

R. Wüstenhagen et al, 2007, *[Social acceptance of renewable energy innovation : An introduction to the concept](#)*

E.Brulé et D.Ramonjy (LARGEPA / CNRS), 2006, *[La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?](#)*

Albane Gaspard et Franck Jésus (ADEME), 2011, *[La concertation en Environnement](#)*

Contributions de :

Savin
Martinet Associés
avocats conseils

Patricia CUBA-SICHLER

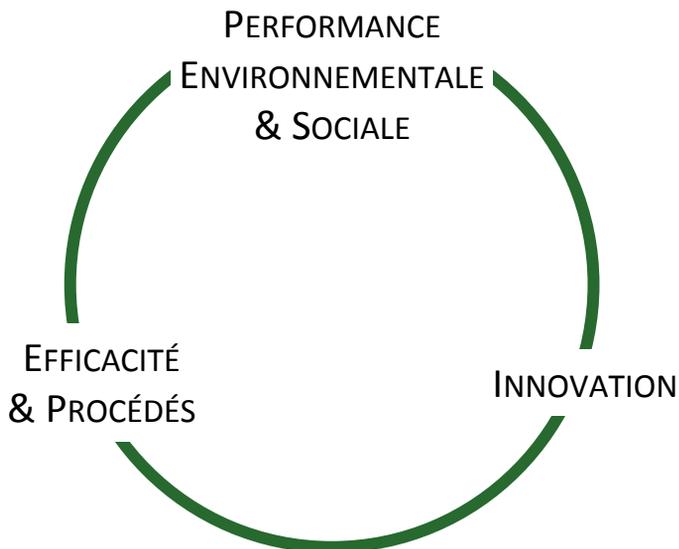


Thierry CONRAUD, C3

Auteurs : Olivier LACROIX, Thibault LESUEUR
contact@enea-consulting.com

De la stratégie à l'expertise technique, nous accompagnons nos clients dans la transition énergétique et la déclinaison du développement durable dans leurs métiers et projets :

- Producteurs d'énergie
- Consommateurs d'énergie
- Développeurs de technologies
- Investisseurs
- Ingénieries
- Equipementiers
- Institutionnels
- Acteurs sociaux



Nous privilégions une **approche globale et durable des questions énergétiques**, en travaillant sur l'ensemble des enjeux et filières, selon leur niveau de maturité et leur contexte d'application :



- Efficacité énergétique
- Ecologie industrielle & valorisation de déchets
- Biogaz & bioénergies
- Energies nouvelles
- Captage & stockage du CO₂
- Hydrogène & PAC
- Stockage d'énergie
- Performance environnementale
- Acceptation sociétale des projets
- Indicateurs Métiers & Projets



Soucieux de notre propre impact et convaincus que créer du sens crée aussi de la performance, nous dédions 20% de notre temps à l'accès à l'énergie dans le monde, notamment sous forme de mécénat de compétences.