

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

KOURAOGO SAID MAHAMED LAMINE

TENTATIVE DE VALIDATION D'UNE APPROCHE LONGITUDINALE  
D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES EN CONTEXTE DE PROJET

MAI 2014

## REMERCIEMENTS

J'exprime ma gratitude à mes directeurs de recherche, Monsieur Julien Bousquet et Monsieur Christophe Leyrie, pour leur soutien, leur accompagnement et leurs précieux conseils tout au long de ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude au ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (MAECD), au Programme canadien de bourses de la Francophonie (PCBF) et à l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC). Un grand merci à Jeanne Gallagher, gestionnaire principale du PCBF, et à son équipe pour leur soutien tout au long de ma formation.

Enfin, j'exprime ma reconnaissance à mes parents, à mon épouse Valérie, à mon fils Obed Betsaleel Pang-Bé-Wendin, et à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont encouragé dans cette entreprise.

## RÉSUMÉ

La mine Niobec est un site d'extraction de niobium située dans le nord du Québec. Après plus de trente ans d'exploitation, les responsables ont entrepris, en février 2011, un projet d'expansion de la mine. Par ce mémoire, nous tentons de valider l'approche de centralité développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) à travers l'identification et l'analyse des parties prenantes du projet d'expansion de Niobec. À travers cette méthode itérative et longitudinale, l'étude a pour objectif de montrer la pertinence de l'aspect dynamique de l'analyse des parties prenantes par opposition à la dimension statique largement répandue dans la recherche en management de projet.

Pour ce faire, à partir d'une méthodologie qualitative, une analyse documentaire portant sur 171 articles de sept (7) journaux et couvrant la période de janvier 2011 à juin 2013 a été réalisée. Cette analyse nous a permis de mettre en évidence l'existence de plusieurs parties prenantes de centralités différentes et dont le nombre croissant a révélé surtout la formation progressive d'une large adhésion au projet. La stratégie adoptée par les responsables de la mine pour parvenir à cette adhésion semble donc apparemment avoir été efficace. L'examen et la description de cette stratégie relationnelle permettent de constater une fois encore qu'en gestion de projet, la gestion des parties prenantes et, conséquemment, la mise en œuvre d'outils relationnels semblent devenir peu à peu une obligation. Développer une stratégie relationnelle implique des coûts, des compétences, une réelle volonté et des valeurs qui s'inscrivent dans le long terme.

## ABSTRACT

The Niobec mine is a niobium extraction site situated in the North of Quebec. After more than thirty years of exploitation, the management, in February 2011, embarked on a project for the expansion the mine. By this research, we try to validate the approach based on the idea of centrality developed by Bousquet, Diallo and Leyrie (2013) through the identification and analysis of the stakeholders of the Niobec expansion project. Through this iterative and longitudinal method, the objective of the study is to show how relevant and dynamic stakeholder analysis is when compared to the wide spread static approach often adopted in the management of this type of project research.

To this end, a qualitative method was conducted based on the documentary analysis of 171 articles in seven (7) newspapers covering a period running from January 2011 to June 2013. This analysis made it possible for us to highlight the existence of several stakeholders of different centralities, the larger number of which mostly demonstrated gradual but wide support for the project. The strategy adopted by the management of the mine to obtain this support would seem to have been effective. A close examination and description of this relational strategy has once again highlighted the fact that in project management, stakeholder management, and consequently, the use of relational tools are gradually becoming indispensable. To develop a relational strategy involves costs, expertise, commitment and resilience.

## LA TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>i</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>LA TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I .....</b>	<b>3</b>
<b>REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Définitions et typologies des parties prenantes .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Définition des parties prenantes du point de vue du management stratégique .....	3
1.1.2 Les différentes approches de la théorie des parties prenantes en management stratégique .....	7
1.1.3 Typologies des parties prenantes .....	9
1.1.3.1 Classification selon le niveau de réflexion .....	9
1.1.3.2 Classification selon les frontières juridiques ou organisationnelles .....	10
1.1.3.3 Classification selon la proximité avec l'activité de l'organisation .....	11
<b>1.2 Théorie des parties prenantes en gestion de projet .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Identification et analyse des parties prenantes .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Identification des parties prenantes .....	14
1.3.2 Analyse des parties prenantes .....	22
<b>CHAPITRE II .....</b>	<b>29</b>
<b>CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Définition et présentation brève de certains outils .....</b>	<b>29</b>
2.1.1 La matrice pouvoir/intérêt et le sociogramme .....	29
2.1.2 La centralité .....	31
2.1.3 La notion d'amplification médiatique .....	33
<b>2.2 Les manquements constatés dans la littérature .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 La question de recherche .....	37
2.2.2 Les objectifs de la recherche .....	37
<b>CHAPITRE III .....</b>	<b>40</b>

<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Approche méthodologique.....</b>	<b>40</b>
3.1.1 Positionnement épistémologique.....	40
3.1.2 Stratégie de la recherche : l'étude de cas .....	41
3.1.3 Terrain d'investigation .....	41
<b>3.2. Méthodologie .....</b>	<b>42</b>
3.2.1 La détermination de la période critique et des périodes critiques subséquentes .....	44
3.2.1.1 L'amplification médiatique du projet d'expansion de Niobec .....	44
3.2.1.2 Collecte de données .....	44
3.2.1.3 La représentation graphique.....	47
3.2.1.4 Le calcul de la moyenne mensuelle .....	48
3.2.1.5 La détermination précise des incidents critiques ou amplifications médiatiques .....	50
3.2.1.6 La mise en évidence des phases .....	51
3.2.2 La qualification des parties prenantes .....	52
3.2.2.1 L'identification des parties prenantes .....	52
3.2.2.2 Liste des parties prenantes identifiées.....	52
3.2.3 La quantification des parties prenantes .....	53
3.2.3.1. Scores de centralité .....	53
3.2.3.2. Liste des parties prenantes centrales retenues .....	54
3.2.4 La description et l'analyse du projet .....	55
3.2.5 L'interprétation des résultats.....	56
<b>3.3 Les critères de validité de la recherche .....</b>	<b>56</b>
<b>CHAPITRE IV .....</b>	<b>59</b>
<b>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 L'utilisation de l'amplification médiatique.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Description des trois phases.....</b>	<b>61</b>
4.2.1 Phase I : L'annonce du projet d'expansion de Niobec .....	61
4.2.2 Phase II : Le nouveau gouvernement et le projet du nouveau régime minier .....	65
4.2.3 Phase III : Les débats autour du nouveau régime de redevances minières .....	66
<b>4.3 Les parties prenantes centrales retenues.....</b>	<b>68</b>
4.3.1 Le score de centralité de la phase I .....	68
4.3.2 Le score de centralité de la phase II.....	70
4.3.3 Le score de centralité de la phase III.....	73
<b>4.4 Analyse dynamique des parties prenantes du projet.....</b>	<b>78</b>
4.4.1 La phase I : L'annonce du projet.....	79
4.4.2 Les stratégies relationnelles de Niobec à la phase I .....	80
4.4.3 Phase II : L'arrivée du gouvernement Marois et l'annonce du projet du nouveau régime de redevances minières .....	82
4.4.4 Les stratégies relationnelles de Niobec à la phase II.....	84

4.4.5 La phase III : Le débat autour du nouveau régime minier .....	87
4.4.6 Les stratégies relationnelles de Niobec à la phase III .....	90
<b>CHAPITRE V .....</b>	<b>92</b>
<b>INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>92</b>
5.1 Synthèse générale des résultats .....	92
5.2 Discussion des résultats .....	93
5.3 Les apports de l'étude.....	98
5.3.1 Sur le plan pragmatique .....	99
5.3.2 Sur le plan académique .....	101
5.4 Les limites de l'étude .....	103
5.5 Pistes de recherches futures.....	105
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>109</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>111</b>
Annexe A : Évolution de la centralité des parties prenantes centrales .....	118
Annexe B : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase I .....	120
Annexe C : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase II .....	127
Annexe D : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase III .....	136

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Définition chronologique du concept de parties prenantes en management .....	6
Tableau 2 La théorie des parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995) .....	8
Tableau 3 Définitions des parties prenantes en contexte de gestion projet .....	12
Tableau 4 Définition des critères d'identification des parties prenantes.....	16
Tableau 5 Les attributs et les types de parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 2007) .....	18
Tableau 6 Attributs accordés aux parties prenantes pour leur identification .....	19
Tableau 7 Tableau d'analyse des parties prenantes par O'Shaughnessy.....	23
Tableau 8 Processus d'analyse des parties prenantes.....	26
Tableau 9 Environmental interpretation process and corresponding project stakeholder analysis ..	27
Tableau 10 Sites Web utilisés pendant la recension des articles.....	45
Tableau 11 Effectifs des articles collectés par journal du Saguenay-Lac-Saint-Jean .....	46
Tableau 12 Nombre d'articles recensés et nombre d'articles retenus .....	47
Tableau 13 Articles ayant fait mention du projet d'expansion de Niobec .....	49
Tableau 14 Critères retenus pour l'évaluation des parties prenantes .....	54
Tableau 15 Synthèse des critères de validité de la recherche.....	57
Tableau 16 Détermination du score de centralité de la phase I.....	69
Tableau 17 Répartition des parties prenantes de la phase I par niveau de score.....	69
Tableau 18 Détermination du score de centralité de la phase II.....	71
Tableau 19 Répartition des parties prenantes de la phase II par niveau de score.....	72
Tableau 20 Détermination du score de centralité de la phase III .....	74
Tableau 21 Répartition des parties prenantes de la phase III par niveau de score .....	76
Tableau 22 Nombres de parties prenantes par phase .....	78
Tableau 23 Tableau synthèse de suivi et de gestion des parties prenantes du projet.....	94

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 L'entreprise et ses parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995).....	5
Figure 2 Les parties prenantes selon Freeman, Harrison et Wicks (2007).....	10
Figure 3 L'identification des parties prenantes selon Walker (2003) .....	15
Figure 4 L'identification des parties prenantes selon Mitchell et al. (1997).....	16
Figure 5 La classification des parties prenantes selon d'Herbemont et César (1998).....	20
Figure 6 L'influence des parties prenantes dans les projets selon Bourne et Walker (2004).....	24
Figure 7 Exemple de matrice pouvoir/intérêt.....	30
Figure 8 Exemple de sociogramme.....	31
Figure 9 Le processus méthodologique.....	43
Figure 10 Répartition des articles selon les journaux.....	47
Figure 11 Évolution de la couverture médiatique (journaux) sur le projet d'expansion de Niobec..	48
Figure 12 Identification des amplifications médiatiques .....	50
Figure 13 Délimitation des phases .....	51
Figure 14 La détermination des phases grâce à l'amplification médiatique .....	61
Figure 15 Matrice pouvoir/intérêt de la phase I .....	70
Figure 16 Matrice pouvoir/intérêt de la phase II.....	73
Figure 17 Matrice pouvoir/intérêt de la phase III.....	77
Figure 18 Parties prenantes par phase après le calcul des scores de centralité .....	78
Figure 19 Sociogramme des parties prenantes à la phase I.....	79
Figure 20 Sociogramme des parties prenantes à la phase II .....	83
Figure 21 Sociogramme des parties prenantes à la phase III .....	88

## LISTE DES ANNEXES

Annexe A : Évolution de la centralité des parties prenantes centrales.....	118
Annexe B : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase I.....	120
Annexe C : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase II.....	127
Annexe D : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase III.....	136

## INTRODUCTION

Au cours des vingt-cinq dernières années, la compétition accrue des entreprises dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel a suscité un développement et un intérêt académiques pour le champ de la gestion de projet. Ainsi, les économies d'échelle, la croissance de l'envergure des projets et l'étroite surveillance des actionnaires quant aux processus et aux résultats obligent plus que jamais les gestionnaires de projets à livrer leurs projets dans les délais, en accord avec les coûts et les spécifications techniques convenus. Cependant, le seul respect de ces trois critères n'assurera pas le succès du projet. Une attention prépondérante devrait être accordée aux parties prenantes dans le projet, tout comme il ne faut pas négliger ceux qui ont le potentiel de faciliter ou de miner l'aboutissement du projet selon les attentes. Avec le développement des connaissances et de la technologie, les mentalités ont beaucoup évolué un peu partout dans le monde; ce qui était facilement acceptable dans nos sociétés il y a une vingtaine d'années ne l'est plus aujourd'hui. Ces changements dans l'environnement social amènent à se poser la question sur les conséquences que cela peut avoir sur les projets, dont plusieurs n'ont pas pu voir le jour à cause de la force de mobilisation et de résistance de certaines parties prenantes liées à ces projets (Bourne, L. et D. Walker, 2005).

Certains auteurs (Clarkson, 1995; Carroll et Näsi, 1997) ont développé des modèles de gestion des parties prenantes internes, allant dans le sens de la recherche de la performance des entreprises. Mais il existe peu de littératures en matière de gestion des parties prenantes externes, notamment en ce qui concerne la communication (Müler, 2003). Cependant, la version 2013 du *Guide du corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK) a fait de la gestion des parties prenantes un domaine de connaissance à part entière en mettant l'accent sur les questions liées à la relation et à la communication avec celles-ci.

Notre étude repose sur une méthodologie qualitative, centrée sur une étude de cas longitudinale portant sur les parties prenantes du projet d'expansion de Niobec à Saint-

Honoré. Son objectif principal est d'apporter une contribution à la connaissance actuelle sur l'identification et l'analyse des parties prenantes en contexte de projet en se basant sur les manquements constatés dans la revue de la littérature à ce sujet. Comment mener avec succès un projet en respectant la trilogie temps, coût et qualité lorsqu'on intègre les pressions de l'environnement social de nos jours? Est-ce que la notion de centralité (Bousquet, Diallo et Leyrie, 2013) permet d'optimiser l'identification et l'analyse des parties prenantes? Pour tenter de répondre à ces questionnements et apporter des clarifications aux objectifs, ce mémoire sera subdivisé de la façon suivante : dans le chapitre I, nous présenterons la revue de la littérature. Celle-ci nous permettra de nous pencher sur l'évolution du concept de parties prenantes. Le chapitre II traitera du cadre conceptuel où nous développerons la problématique, la question de recherche et les objectifs de l'étude. Le chapitre III portera sur la méthodologie de recherche et sera suivi du chapitre IV, qui présentera les résultats de la recherche et l'analyse de ceux-ci. Pour finir, le chapitre V sera consacré à l'interprétation des résultats.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

Afin de bien cerner et comprendre l'importance de l'identification et de l'analyse des parties prenantes pour un projet donné, il s'avère nécessaire de faire la revue de la théorie existante, notamment celle des parties prenantes ou *stakeholders*. Cette revue de la littérature sera développée autour de la définition et de la typologie des parties prenantes en management stratégique d'une part et en gestion de projet d'autre part. Ensuite, nous aborderons l'analyse des parties prenantes en contexte de projet selon différents auteurs. Dans un souci de clarté de la revue de la littérature, nous avons dissocié les sections identification et analyse des parties prenantes. Logiquement, il faut identifier et ensuite analyser les acteurs, mais dans la pratique, les deux se font de façon superposée.

#### 1.1 Définitions et typologies des parties prenantes

Cette partie traitera de la définition et de l'évolution de la notion de « partie prenante ».

##### 1.1.1 Définition des parties prenantes du point de vue du management stratégique

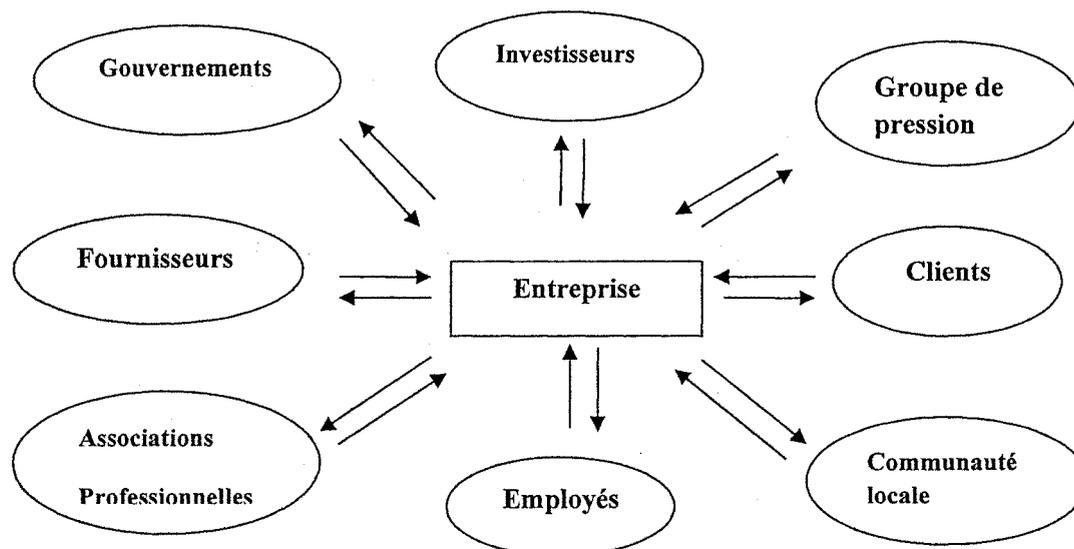
La notion de « parties prenantes » est apparue initialement en management à partir des années 1950. Mais c'est au cours des années 1980 que la théorie des parties prenantes a

connu une ascension avec, sans conteste, les travaux et la publication en 1984 de l'ouvrage de Freeman intitulé *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Pour Freeman (1984), « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition ouvre une perspective étendue et désigne les employés, les investisseurs, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les communautés, les groupes et autorités politiques, les médias, etc. Une partie prenante peut être affectée sans pour autant être en mesure d'affecter l'organisation et vice versa. Ne font pas partie des parties prenantes tous ceux qui n'ont pas la capacité ou la possibilité d'affecter l'entreprise et ceux que celle-ci ne peut affecter. La littérature académique et professionnelle s'accorde sur l'existence d'une grande palette de parties prenantes, mais nous notons aussi différentes interprétations et définitions de la théorie et des concepts liés aux parties prenantes par les auteurs. En effet, plusieurs écrits et articles scientifiques sur les parties prenantes ont suivi la publication de Freeman. C'est ainsi que certains auteurs proposent une vision beaucoup plus étroite des parties prenantes. Hill et Jones (1992) considèrent les parties prenantes comme étant les personnes qui ont un droit légitime sur l'entreprise. Au sens de Clarkson (1995), les parties prenantes sont toute personne ou groupe qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités. Ainsi, comme on peut le remarquer, la notion de parties prenantes n'a pas exactement le même sens pour tous les auteurs (Philips *et al.*, 2003).

La théorie des parties prenantes suppose que l'entreprise n'a donc pas comme seuls acteurs les actionnaires et les clients, elle doit aussi prendre en compte d'autres acteurs internes et externes dont les intérêts sont liés. La création de valeur pour l'entreprise implique la création de valeur pour chacune des parties prenantes (Freeman, 2010). Donaldson et Preston (1995) illustrent ce modèle (voir figure 1) et quelques parties prenantes qu'une entreprise comporte habituellement.

**Figure 1**  
**L'entreprise et ses parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995)**



**Source :** Adapté de Donaldson et Preston (1995, p. 69).

Selon la théorie des parties prenantes, chaque organisation comporte des groupes ayant un intérêt dans le comportement et la performance de cette organisation (Okunoye, Frolick et Crable, 2008). Donaldson et Preston (1995) estiment que toute personne ou groupe qui participe aux activités d'une entreprise le fait dans un certain intérêt, et ces intérêts ne sont pas toujours clairs et explicites. La théorie des parties prenantes a mis aussi en évidence des méthodes pour l'identification et la gestion des parties prenantes (Flak et Dertz, 2005). Ces méthodes seront analysées par la suite dans cette revue. Le tableau 1 résume de manière chronologique des définitions d'auteurs.

**Tableau 1**  
**Définition chronologique du concept de parties prenantes en management**

Auteurs	Définitions proposées
Stanford research institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) - sens large (p. 91), voir Freeman, 1984, p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage <i>et al.</i> (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997, p. 856)
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs, (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : adapté de Gond et Mercier (2005).

### 1.1.2 Les différentes approches de la théorie des parties prenantes en management stratégique

Freeman (1984) présente la théorie des parties prenantes dans une perspective stratégique et éthique. Donaldson et Preston (1995) présentent quant à eux quatre (4) perspectives essentielles sur la théorie des parties prenantes. Selon ces auteurs, cette théorie peut être vue sous les facettes suivantes : descriptive, instrumentale, normative et managériale.

La perspective *descriptive* de la théorie des parties prenantes présente un modèle de l'entreprise. Elle peut servir à la description des différentes facettes et évolutions des organisations. L'organisation est présentée comme un réseau d'acteurs ayant des intérêts multiples. Jones (1995) indique que les firmes qui établissent un climat de confiance et de coopération avec leurs parties prenantes acquièrent un avantage concurrentiel sur les autres qui ne le font pas.

Quant à la perspective *instrumentale* de la théorie des parties prenantes, elle permet l'analyse de la performance de l'entreprise en rapport avec l'application de la théorie des parties prenantes. La gestion stratégique des parties prenantes constitue juste un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (Clarkson, 1995; Hill et Jones, 1992).

La perspective *normative* permet d'identifier les parties prenantes selon leurs intérêts face à l'entreprise, et ces intérêts sont tous d'égale importance. Elle peut être utilisée pour déterminer des directives morales. D'une part, il s'agit de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. D'autre part, il s'agit aussi de voir les manières suivant lesquelles les objectifs (des parties prenantes et de l'organisation) se renforcent mutuellement.

La perspective *managériale* de la théorie des parties prenantes recommande des attitudes, une structure et des pratiques dans le but de gérer les parties prenantes. Elle

encourage la considération des intérêts de toutes les parties prenantes, en leur accordant *a priori* la même importance.

**Tableau 2**  
**La théorie des parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995)**

Perspective	Description	Proposition centrale
Descriptive	Elle présente un modèle décrivant ce qu'est la corporation.	La corporation est une constellation d'intérêts corporatifs et compétitifs possédant une valeur intrinsèque.
Instrumentale	Elle fournit un cadre visant à examiner les liens entre la pratique de la gestion des <i>stakeholders</i> et l'accomplissement d'une variété d'objectifs corporatifs.	Toute chose étant égale, les corporations qui pratiquent une gestion du type <i>stakeholder</i> seront relativement compétitives en matière de performance financière (rentabilité, croissance, profitabilité, etc.).
Normative	Elle fournit les assises morale/éthique/philosophique fondamentale sur lesquelles repose tout ce courant théorique.	Les <i>stakeholders</i> sont des personnes ou des groupes qui ont des intérêts légitimes à l'égard de la corporation. Les <i>stakeholders</i> sont identifiés pour leurs intérêts pour l'entreprise et non l'inverse. De plus, les intérêts des <i>stakeholders</i> ont une valeur intrinsèque. Ils sont des « fins » en soi et non des moyens pour servir les intérêts d'un autre groupe de <i>stakeholders</i> , par exemple les actionnaires.
Managériale	Elle recommande des attitudes, une structure et des pratiques dans le but de gérer les parties prenantes.	La théorie de partie prenante est managériale au sens large du terme. Il ne décrit pas simplement des situations existantes ou prévoit des relations de cause à effet : il recommande aussi des attitudes, des structures et des pratiques telles que, pris dans leur ensemble, constituent la gestion de parties prenantes. Donaldson et Preston (1995, p. 67)

Source : Adapté de Donaldson et Preston (1995).

Vu son caractère incontournable, cette typologie a été reprise plus tard dans des travaux qui ont porté sur la théorie des parties prenantes. La théorie des parties prenantes peut être résumée sous deux angles :

- D'une part, sous l'angle stratégique (ou empirique) avec comme outil la dimension descriptive et instrumentale de la théorie des parties prenantes.
- D'autre part, l'angle normatif et managérial de la théorie des parties prenantes. Chaque partie prenante devra agir dans des perspectives morales/éthiques.

### 1.1.3 Typologies des parties prenantes

Dans la littérature sur les parties prenantes, la définition de Freeman (1984) sert de référence à d'autres typologies plus précises (Achterkamp et Vos, 2007), comme les collaborateurs potentiels versus les menaces potentielles (Blair et Whitehead, 1988), volontaires ou involontaires (Clarkson, 1995), ou encore passifs ou actifs (Achterkamp et Vos, 2007). Plusieurs typologies de parties prenantes ont été ainsi établies.

#### 1.1.3.1 Classification selon le niveau de réflexion

Cette typologie, établie par Freeman (1984), distingue trois niveaux de réflexion : rationnel, processuel et transactionnel, auxquels est ajouté le niveau interactionnel (Dontenwill et Reynaud, 2005).

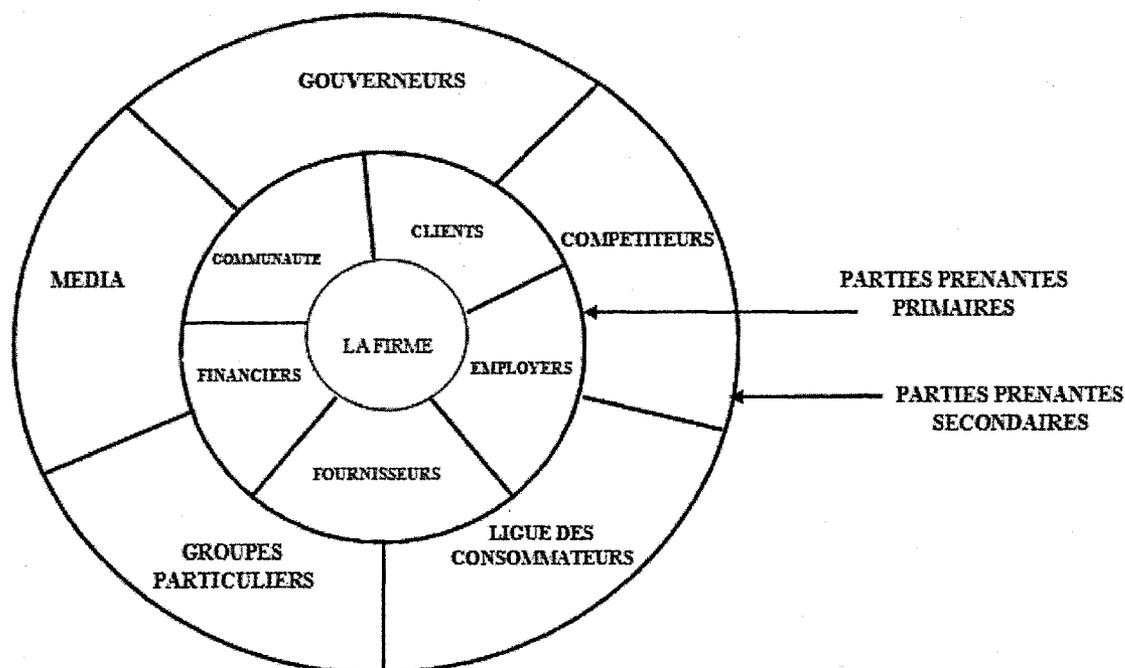
- Le *niveau rationnel*, essentiellement descriptif, conduit à une identification exhaustive des parties prenantes;
- le *niveau processuel* s'intéresse à la procédure systématiquement développée par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans les processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie;
- le *niveau transactionnel* cherche à comprendre comment interagir avec les parties prenantes, comment les négocier et les gérer.

- Le *niveau interactionnel* consiste à analyser les relations entre l'ensemble des parties prenantes inventoriées.

### 1.1.3.2 Classification selon les frontières juridiques ou organisationnelles

Dans leur modèle du concept de parties prenantes, Freeman, Harrison et Wicks (2007) ont fait la distinction entre les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires (voir figure 2). Cette typologie, couramment utilisée, distingue : les parties prenantes internes (salariés, syndicats, etc.) et les parties prenantes externes (fournisseurs, clients, etc.).

**Figure 2**  
Les parties prenantes selon Freeman, Harrison et Wicks (2007)



Source : Adapté de Sobolewski (2011).

### **1.1.3.3 Classification selon la proximité avec l'activité de l'organisation**

Les parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995) :

- les parties prenantes primaires sont directement impliquées dans le processus économique et ont une relation formelle, officielle ou contractuelle avec l'entreprise (actionnaires, employés et dirigeants, représentants du personnel, fournisseurs, clients, banquiers, etc.);
- les parties prenantes secondaires ont des relations volontaires ou non avec l'entreprise dans le cadre d'un contrat implicite ou moral appartenant à la « Société civile » (associations de riverains, ONG, associations de consommateurs, collectivités territoriales, monde politique, monde médiatique, etc.).

Plusieurs autres typologies de parties prenantes ont été développées, souvent en combinant les critères ci-dessus.

La pratique de la théorie des parties prenantes commence par l'identification des groupes de parties prenantes importantes par une organisation particulière. Ainsi, comme cela a été montré, chaque organisation est entourée de parties prenantes ayant un intérêt envers ses activités. Nous abordons la théorie des parties prenantes en contexte de gestion de projet dans les paragraphes suivants.

## **1.2 Théorie des parties prenantes en gestion de projet**

Un projet implique beaucoup de personnes. Plus il y a de personnes qui sont impliquées, plus les chances sont fortes d'avoir des personnes qui peuvent influencer le projet. Aussi la notion de parties prenantes a-t-elle également été reprise et appliquée à la gestion de projet. La littérature y accorde généralement une place importante, puisque la « gestion » des parties prenantes constitue un facteur clé de succès pour les projets (Jepsen et Eskerod, 2009; Achterkamp et Vos, 2007).

Cependant, Achterkamp et Vos (2007) ont démontré par une méta-analyse que seulement une minorité de publications fournit une définition claire et aborde l'identification de parties prenantes. Le tableau 3 résume des définitions de parties prenantes en gestion de projet de certains auteurs.

**Tableau 3**  
**Définitions de parties prenantes en contexte de gestion projet**

Auteurs	Définitions
Cleland (1995, p. 85)	«... les gens qui ont, ou croient qu'ils ont un droit sur les choses de valeur créées par le projet ... »
Newcombe (2003, p. 842)	« Les parties prenantes d'un projet sont des groupes ou les individus qui ont un intérêt, ou une attente dans le succès du projet et incluent des clients, des chefs de projet, des concepteurs, des sous-traitants, des fournisseurs, des financiers, des organismes, des utilisateurs et la communauté en général. »
PMBOK Guide (2013, p. 394)	« Les parties prenantes d'un projet sont des individus, des groupes, ou les organisations qui peuvent affecter, ou être affecté par une décision, l'activité, ou le résultat d'un projet. »
Boddy et Paton (2004, p. 231)	« Les parties prenantes sont des individus, des groupes ou des institutions ayant un intérêt dans le projet et qui peuvent affecter ou être affecté par le résultat du projet. »
El-Gohary, Osman et El-Dibary (2006, p. 595)	« Les parties prenantes sont des individus ou des organisations qui affectent ou sont affectées par le développement du projet. »
Assudani et Kloppenborg (2010, p. 70)	« On peut au sens large considérer des parties prenantes d'un projet comme n'importe quelle personne ou groupe de personnes qui a un impact sur le projet ou est impacté par celui-ci. »

**Source :** Adapté et traduit de Wessinger (2011).

Jepsen et Eskerod (2009), faisant une étude sur la facilité d'application des directives de gestion des parties prenantes, ont suivi quatre gestionnaires d'un grand hôpital danois qui ont tenté d'appliquer ces directives à leurs projets. Ces auteurs ont fait le constat que les étapes qui ont engendré le plus de difficultés aux gestionnaires étaient l'identification des parties prenantes et l'identification des attentes de chacune d'elles par rapport au projet. Les gestionnaires ont affirmé que les personnes d'un même groupe n'ont pas nécessairement les mêmes buts et intérêts, et qu'il était donc difficile de cerner les

attentes d'un groupe au complet. De même, ces intérêts et attentes peuvent régulièrement changer en cours de projet, ce qui rend la tâche encore plus difficile.

Il y a une grande divergence de vue dans la littérature en gestion de projet quant à la définition du concept de parties prenantes. Ceci est lié au fait que différents chercheurs ou praticiens utilisent l'analyse des parties prenantes dans des buts ou des contextes différents. Par exemple, Eden et Van der Heijden (1993) utilisent le concept de parties prenantes principalement comme un outil pour analyser l'environnement externe d'une organisation donnée, cela afin d'aider les gestionnaires dans la prise de décisions stratégiques. Preston et Sapienza (1990), Evan (1993), Goodpaster (1993) et Jones (1995) soutiennent que l'analyse des parties prenantes est un choix d'ordre éthique favorisant exclusivement les intérêts des actionnaires d'une organisation. Dans la littérature liée aux systèmes d'information, l'accent est souvent mis sur des problèmes de communication dans l'environnement organisationnel, d'où le fait que certains auteurs (Galliers et Sutherland, 1991; Ruohonen, 1991; Lee et Gough, 1993; Lacity et Hirschheim, 1995) se réfèrent aux différents objectifs des promoteurs de systèmes, des décideurs et d'autres groupes d'utilisateurs qu'ils considèrent comme parties prenantes. Ce qui est commun à ces différentes approches d'analyse des parties prenantes est qu'elles révèlent un manque pour ce qui est de fournir une technique pratique d'identification des parties prenantes. C'est sans doute pour cette raison que l'identification a retenu l'attention de certains auteurs, que nous présenterons dans les paragraphes ci-après.

Malgré l'intérêt croissant qu'on y accorde, il ressort que l'on est encore loin d'une définition universelle des parties prenantes. La définition que nous retenons dans le cadre de cette étude est la suivante : les parties prenantes sont constituées d'individus ou de groupes ayant un intérêt ou certains droits ou propriétés dans le projet, et qui peuvent affecter ou être affectés soit par le déroulement du projet, soit par les résultats, soit par les conséquences en découlant (Walker, Bourne *et al.*, 2008). Cette définition synthétise celles qui existent en contexte de projet. Elle s'apparente à celle du *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) 2013.

### **1.3 Identification et analyse des parties prenantes**

Face à l'incontournable nécessité de gérer les parties prenantes afin d'assurer le succès d'un projet, certains auteurs (Karlsen, 2002; Young, 2006; Bourne et Walker, 2006) développent des processus et des outils plus ou moins structurés qui visent pour la plupart à permettre aux gestionnaires de mieux mesurer l'impact potentiel des parties prenantes et de développer des stratégies en conséquence basées sur des réponses adaptées aux contextes (Bourne et Walker, 2006). Dans le même ordre d'idées, certains auteurs (Jergeas, Williamson *et al.*, 2000; Bourne et Walker, 2006; Sutterfield, Friday-Stroud *et al.*, 2006; Aaltonen, Jaakko *et al.*, 2008) affirment que la cruciale nécessité d'obtenir l'adhésion et le soutien des parties prenantes suppose l'établissement de solides relations avec ces dernières, d'où l'intérêt de chercher à les identifier et à comprendre leurs objectifs, leur pouvoir et leur influence sur le projet.

#### **1.3.1 Identification des parties prenantes**

L'identification des parties prenantes est l'étape prioritaire dans le processus de gestion des parties prenantes. C'est une étape indispensable dans le cycle de vie du projet (PMI, 2009). Les parties prenantes doivent être listées et consultées lors de l'élaboration de la référence de base des exigences du projet afin de pouvoir cerner leurs intérêts et leur degré relatif d'influence par rapport à celui-ci. Leurs exigences et leurs attentes permettent de comprendre leurs buts, leurs objectifs et le niveau de communication nécessaire avec elles pendant le projet (PMI, 2009). L'identification des parties prenantes pose le problème des attributs, c'est-à-dire ce qui les caractérise. Plusieurs autres modèles d'identification des parties prenantes sont disponibles dans la littérature. Walker (2003) propose un modèle générique des parties prenantes qui permet de visualiser les différentes parties prenantes qui pourraient être considérées dans un projet (voir figure 3).

**Figure 3**  
**L'identification des parties prenantes selon Walker (2003)**



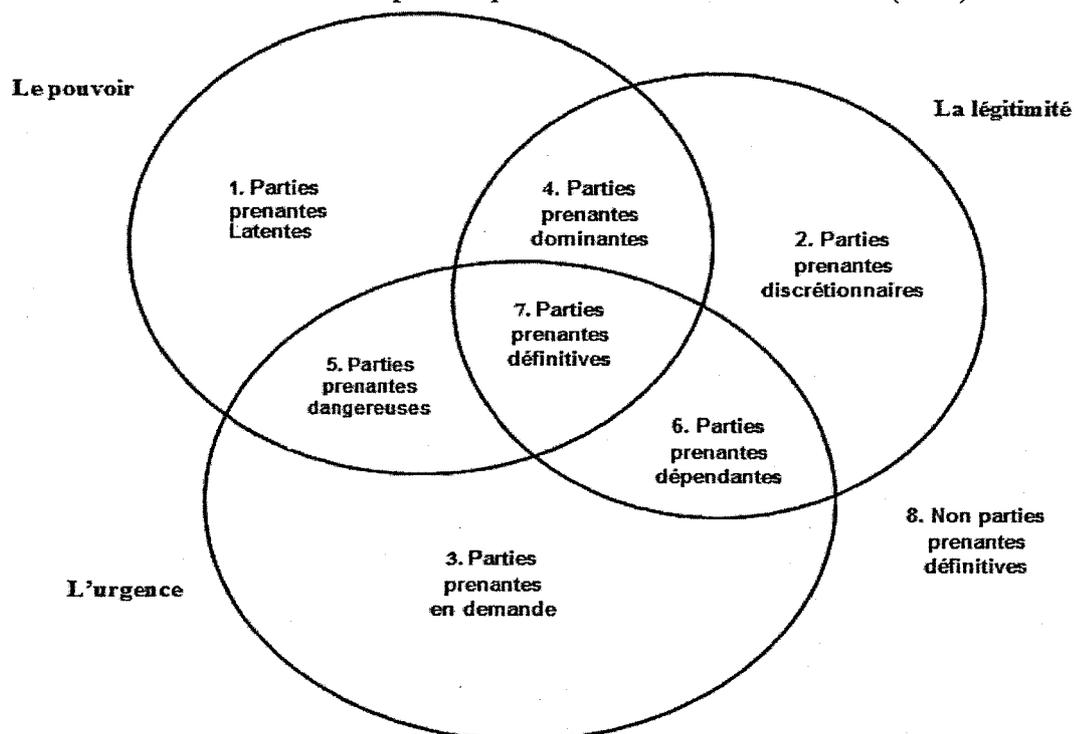
**Modèle Générique des parties prenantes**

Source: Adapté et traduit de Walker (2003), p. 261.

Comme nous pouvons le constater, certaines parties prenantes sont faciles à identifier. C'est le cas des usagers, des clients et des fournisseurs. Toutefois, l'identification de certaines autres parties pourrait être plus difficile, comme les groupes indépendants ou communautaires, ou encore des individus « invisibles » de l'entreprise dont le soutien est vital.

D'autres modèles plus élaborés d'identification des parties prenantes tentent de qualifier leur nature selon divers paramètres pouvant avoir un effet sur les projets. Ainsi, Mitchell, Agle et Wood (1997) ont abordé la théorie des parties prenantes en les classant selon trois caractéristiques : leur pouvoir, leur légitimité et leur insistance. L'insistance est considérée comme le degré d'importance et d'urgence accordé par les parties prenantes à une idée ou à un sujet. La figure 4 illustre le modèle des auteurs et le tableau 4 donne les définitions des critères d'identification.

**Figure 4**  
L'identification des parties prenantes selon Mitchell *et al.* (1997)



Source : Adapté et traduit de Mitchell *et al.* (1997).

**Tableau 4**  
Définition des critères d'identification des parties prenantes

Pouvoir	Légitimité	Urgence
Dalh (1957) : « une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut obtenir d'un autre B de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait sinon ».	Suchman (1995) : « une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ».	Le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise revêt deux aspects : la sensibilité de la partie prenante au délai (Eyestone, 1978) et le caractère critique de ces droits pour la partie prenante (Hill et Jones, 1992).

Source : Adapté de Mitchell *et al.* (1997).

Ce modèle (figure 4) présente sept types de parties prenantes, qui se distinguent par les attributs qu'ils possèdent. Leur importance varie en fonction du nombre d'attributs qu'ils possèdent. Une partie prenante est considérée comme discrète quand elle possède un seul attribut (zones 1, 2 et 3), de moyenne importance quand elle en possède deux (zones 4, 5 et 6) et de haute importance quand elle possède les trois attributs (zone 7). Selon l'auteur, les parties prenantes discrètes n'ont pas réellement à être considérées par les gestionnaires, et leur existence sera souvent oubliée lors du processus d'identification. Dans le cas de ces parties prenantes, il est important que les gestionnaires surveillent la possibilité d'acquisition d'un second attribut, ce qui pourrait augmenter considérablement leur importance.

Les parties prenantes d'importance moyenne, qui possèdent deux des trois attributs, ont une position active et des attentes face à l'entreprise en question. Le niveau d'attention des gestionnaires face à ces parties prenantes devrait donc être plus élevé. Les parties prenantes dominantes, par exemple, ont un intérêt légitime par rapport à l'entreprise et possèdent le pouvoir d'agir en fonction de cet intérêt. Elles ont des mécanismes formels d'action, et les organisations produisent des rapports qui leur sont destinés. Certains ont tendance à considérer ces parties prenantes comme les seules de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas en réalité.

Les parties prenantes dépendantes, quant à elles, ont des intérêts légitimes, qu'elles défendent avec insistance. Elles sont cependant dépendantes de la volonté de l'entreprise ou d'autres parties prenantes concernant leur pouvoir d'assurer leurs intérêts. Finalement, les parties prenantes dangereuses ont du pouvoir et sont insistantes, sans toutefois posséder la légitimité nécessaire pour agir. Ces parties prenantes peuvent recourir à des manifestations violentes ou des actes de sabotage ou de terrorisme pour défendre leurs intérêts.

Les parties prenantes qui ont la plus haute importance sont celles qui possèdent les trois attributs : les parties prenantes définitives. Il s'agit de parties prenantes dominantes qui sont insistantes dans la défense de leurs intérêts, et elles méritent une attention

prioritaire et immédiate de la part des gestionnaires. Les attributs et les types sont présentés en résumé dans le tableau 5 ci-après :

**Tableau 5**  
Les attributs et les types de parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 2007)

Types/Attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence
<b>Partie prenante latente</b>			
Dormant	<i>Pouvoir</i>		
Discretionnaire		<i>Légitimité</i>	
Revendiquant			<i>Urgence</i>
<b>Partie prenante attendant</b>			
Dominant	<i>Pouvoir</i>	<i>Légitimité</i>	
Dépendant		<i>Légitimité</i>	<i>Urgence</i>
Dangereux	<i>Pouvoir</i>		<i>Urgence</i>
<b>Partie prenante définitive</b>	<i>Pouvoir</i>	<i>Légitimité</i>	<i>Urgence</i>

Source : Adapté et traduit de Wessinger (2011).

Bien que le modèle de Mitchell *et al.* (1997) ait initialement été bâti pour l'identification des parties prenantes des entreprises, et non dans un contexte de gestion de projet, les catégories développées pourraient aujourd'hui être très bien appliquées en gestion de projet. Le tableau 6, ci-dessous, résume quelques auteurs qui ont utilisé des attributs à peu près semblables à ceux utilisés par Mitchell *et al.* (1997).

**Tableau 6**  
**Attributs accordés aux parties prenantes pour leur identification**

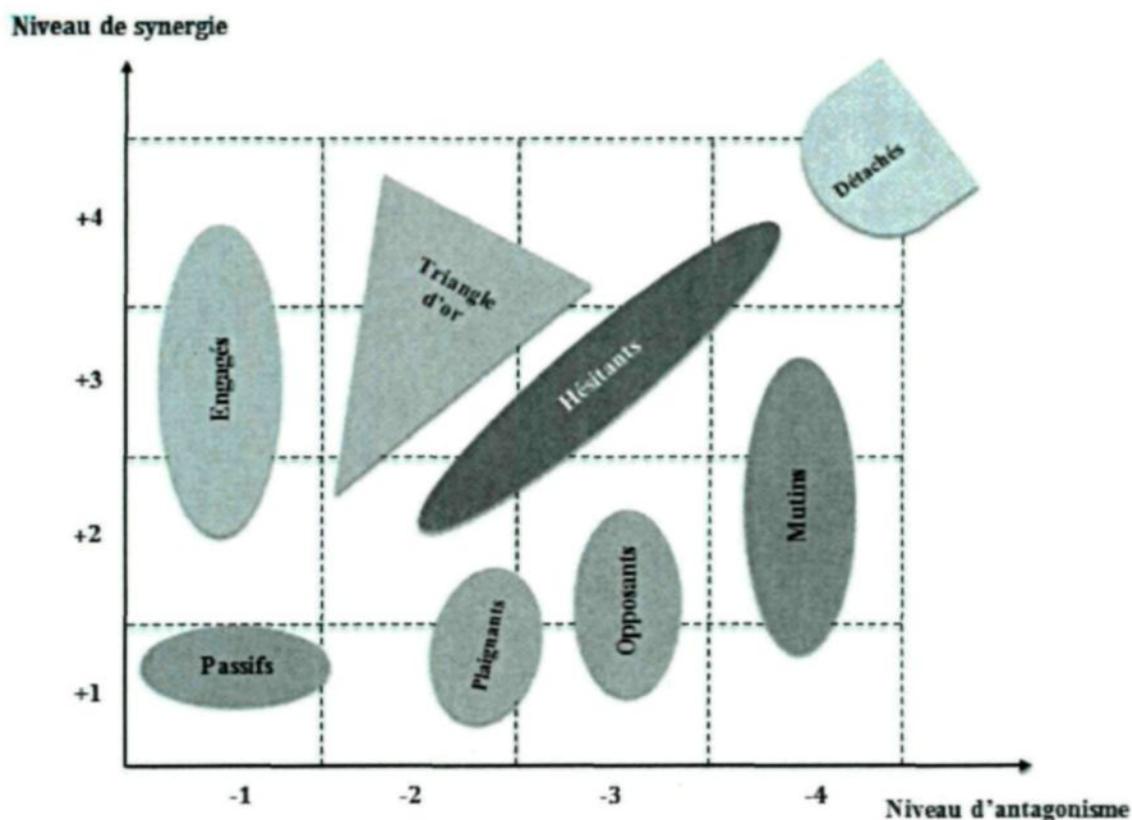
Résumé des attributs des parties prenantes	Source
Potentiel collaborateur	Savage <i>et al.</i> (1991)
Potentiel menace	
Corrections	Friedmanet Miles (2002)
Intérêt	
Pouvoir	Modèle sur l'importance des parties prenantes (Mitchell <i>et al.</i> , 1997)
Légitimité	
Urgence	
Pouvoir	Le Cercle™ des parties prenantes (Bourne et Weaver, 2010)
Proximité	
Urgence	
Attentes	Grille de parties prenantes (Boddy et Paton, 2004)
Intérêt	
Culture/structurel	
Récit	
Pouvoir	Matrice pouvoir/intérêt (Olander, 2005)
Intérêt	
Le pouvoir de réseau de contrôler le flux d'information	Modèle de réseau de parties prenantes (Rowley, 1997)
Interconnecté	
Légitimité basée sur une contrainte de conformité	
Impact sur le processus	Assudani et Kloppenborg (2010)
Impact sur les résultats	
Potentiel collaborateur	
Potentiel menace	
Corrections	PMBOK Guide (2013)

**Source :** Adapté et traduit de Wessinger (2011).

D'autres modèles vont plus loin et s'intéressent aux moyens d'action de ces individus dans le cadre du projet. Par exemple, d'Herbemont et César (1998) définissent les grands types de comportement des acteurs sur un projet, en proposant des mécanismes d'action et de gestion adéquats pour chacun des cas.

Selon leur modèle, la catégorie d'une partie prenante dépend de son niveau d'antagonisme et de synergie. L'antagonisme est défini comme « l'énergie que développe un acteur contre notre projet » et se mesure sur une échelle de -1 à -4, tandis que la synergie est définie comme « l'énergie que développe ou entend développer un acteur pour notre projet » et se mesure sur une échelle de +1 à +4. L'antagonisme varie d'intensité dépendamment si l'acteur cherche l'accord ou cherche à gagner, quoi qu'il en coûte. La synergie, quant à elle, varie selon le niveau d'initiative développé par un individu. Le modèle est illustré dans la figure 5.

**Figure 5**  
La classification des parties prenantes selon d'Herbemont et César (1998)



Source : Adapté et traduit d'Herbemont et César (1998).

Le fait de classifier les acteurs en fonction de l'énergie qu'ils mettent sur le projet permet d'adapter la stratégie d'intervention du gestionnaire et de faciliter la mobilisation des acteurs. Selon Herbemont et César (1998), le type d'attitude idéal est attribué à l'acteur qui se situe dans le Triangle d'or. Le niveau élevé de synergie permet de faire avancer le projet, tandis que la présence d'un certain antagonisme permet de garder un recul critique face au projet et de proposer des améliorations. C'est à lui que devraient être confiées les responsabilités du projet. De plus, les hésitants respectent son côté critique découlant de son antagonisme; il est donc le mieux placé pour convaincre les hésitants, car il comprend leurs hésitations. Les hésitants, à leur tour, sont importants pour entraîner les passifs. Selon les auteurs, les passifs représentent entre 40 % et 80 % des acteurs d'un projet; ils sont donc l'enjeu de celui-ci. Malgré cela, ils sont souvent sous-estimés et considérés comme la majorité silencieuse. Toutefois, si les passifs suivent, le projet sera un succès. Ils ne sont pas disposés à dépenser de l'énergie pour le projet. Ils ne sont pas à l'aise dans l'incertitude sur le fait de transgresser les règles du groupe auquel ils appartiennent. Tenter de les faire participer dans le projet serait une erreur, car ils n'aiment pas perdre leur temps sur des choses qui ne les intéressent pas. Toutefois, ils aiment que les choses se passent dans les règles; il faut « toujours apparaître comme celui qui incarne la légitimité » (Hébermont et César, 1998).

Les passifs sont considérablement influencés par les hésitants, qui sont moins nombreux mais plus actifs par rapport au projet. Vu que les hésitants s'intéressent au projet, ils sont plus faciles à gérer que les passifs. Ce groupe est, après le Triangle d'or, « le deuxième enjeu d'une stratégie de mise en place » (Hébermont et César, 1998). Ils sont prêts à soutenir le projet dans certaines conditions, et il est nécessaire de négocier avec eux et de déterminer les conditions qui les pousseraient à s'engager davantage. L'outil idéal pour connaître les réserves des hésitants et montrer qu'ils sont écoutés sont les méthodes participatives, qui peuvent être menées par les acteurs du Triangle d'or. Selon les auteurs, il est inutile d'essayer de convaincre les opposants et les mutins. En fait, la meilleure stratégie serait de repérer ce qu'ils respectent au sein de l'entreprise et d'utiliser ces leviers afin de

soumettre les membres de ce groupe à la volonté des gestionnaires. Les auteurs soulignent aussi que les rôleurs et les détachés, quant à eux, devraient simplement être ignorés.

Nous venons de voir que toute organisation a un grand nombre de parties prenantes. Plusieurs auteurs (Bosher *et al.*, 2007; Cole, 2005; El-Gohary *et al.*, 2006; Newcombe, 2003; Olander et Landin, 2005) soulignent que ces parties prenantes doivent être consultées et leurs intérêts doivent être pris en compte lors des activités de l'entreprise ou du projet. L'examen du concept de parties prenantes révèle des difficultés liées à son opérationnalisation. Ainsi, la question centrale de l'identification des parties prenantes n'est pas véritablement résolue (Hummels, 1998; 2001). Quelques auteurs (Kaatz, 2005; Leung *et al.*, 2004; Patela *et al.*, 2007; Wideman, 1990; Youker, 1992) n'utilisent pratiquement pas le terme « parties prenantes » dans leurs travaux. Cependant, ils ont mené des études qui se réfèrent à différentes typologies de parties prenantes en contexte de projet. Ainsi, tout comme les discussions présentes dans le domaine de la stratégie, l'identification des parties prenantes ou des acteurs à prendre en compte fait l'objet d'un débat dans la littérature en gestion de projet, car les auteurs ne s'entendent pas sur une définition consensuelle. Quand elles fournissent des précisions en la matière, les études font en effet montre d'une assez grande variété en démarquant leurs conceptualisations de la notion essentiellement sur la base du niveau d'investissement et d'intérêt, réel ou perçu, des groupes et des individus par rapport au projet, et sur la base du niveau de contrôle ou d'influence que ces derniers peuvent exercer sur celui-ci (Jergeas, Williamson *et al.*, 2000; Achterkamp et Vos, 2007).

### **1.3.2 Analyse des parties prenantes**

Suivant l'étape de l'identification des parties prenantes, ou souvent de façon concomitante, il faut analyser les parties prenantes afin de déterminer leur degré de soutien au projet. Sont-elles en faveur (pour), en désaccord (contre) ou indifférentes (neutre)? Déterminer ce niveau de soutien au projet lors de son élaboration permet de trouver leur incidence possible sur le projet. Il existe trois effets possibles d'une partie prenante sur un

projet : 1. Un impact positif (pour); 2. Un impact négatif (contre); et 3. Un impact nul (neutre). Toutefois, il faut savoir aussi que l'impact possible d'une partie prenante peut varier en cours de projet selon les événements conjoncturels et qu'il n'est pas impossible qu'une partie prenante identifiée initialement comme pouvant avoir un impact positif sur le projet soit finalement contributrice de son échec. Il faut rappeler qu'une partie prenante peut influencer positivement ou négativement un projet ou être influencée de la même façon par celui-ci, et donc que ce niveau de soutien au projet peut changer au fil du temps. Pour ces raisons, l'analyse des parties prenantes ne doit pas seulement être faite en début de projet, mais aussi durant son déroulement sous la forme d'une mise à jour de l'analyse des parties prenantes. Il existe plusieurs exemples de tableau d'analyse qui peuvent être utilisés afin de faciliter l'analyse des parties prenantes.

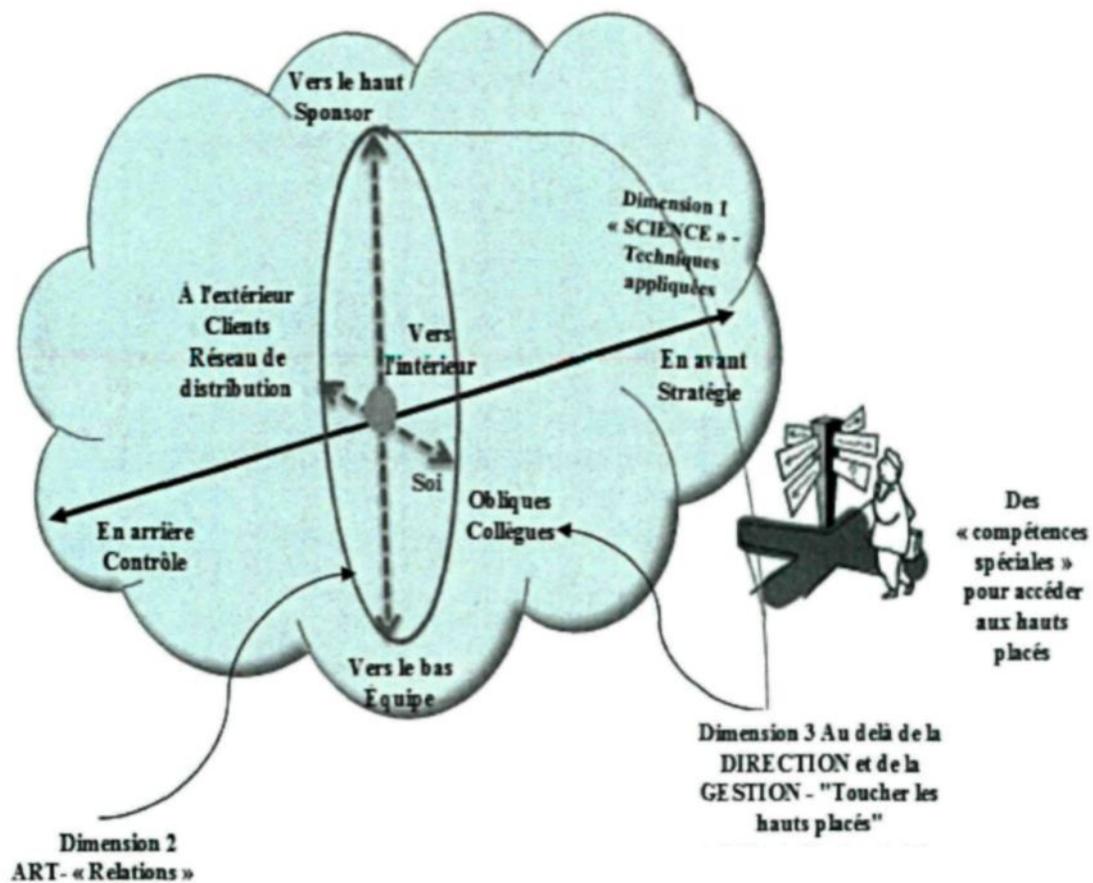
Le tableau 7 présente un tableau d'analyse des parties prenantes, utilisé par O'Shaughessy. Comme l'envergure d'un projet est peut-être proportionnelle au nombre de ses parties prenantes, il faut savoir les catégoriser selon leur degré de soutien au projet et leur capacité d'influence. Pour ce faire, il est proposé d'établir une valeur pondérée à leur capacité d'influence : haute, moyenne ou basse. De cette façon, après avoir identifié les parties prenantes, le gestionnaire de projet pourra connaître non seulement leur soutien vraisemblable, mais aussi leur capacité (pouvoir) à concrétiser cet impact effectivement sur le projet.

**Tableau 7**  
**Tableau d'analyse des parties prenantes par O'Shaughessy (2006)**

<b>Identification et analyse des parties prenantes liées au projet</b>						
<b>Parties prenantes</b>	<b>But(s) de l'individu</b>	<b>Motivations et intérêts</b>	<b>Pouvoir et influence</b>	<b>Importance pour le projet</b>	<b>Impact potentiel sur le projet</b>	<b>Rôle dans le projet</b>

Bourne et Walker (2004) proposent un modèle (voir figure 6) illustrant les différentes dimensions de l'influence dans les projets.

**Figure 6**  
L'influence des parties prenantes dans les projets selon Bourne et Walker (2004)



Source : Adapté et traduit de Bourne et Walker (2004).

Ce modèle comporte trois dimensions. La première dimension touche les techniques de communication avec les parties prenantes, tant sur le plan de la stratégie de communication que sur le plan de son suivi. Le gestionnaire de projets doit utiliser ses connaissances techniques afin que cette dimension puisse être comblée adéquatement. La deuxième, quant à elle, touche à la gestion des relations avec les parties prenantes sur

différents niveaux : intérieur, extérieur, vers le bas, de côté et vers le haut. Il est donc important que le gestionnaire de projet considère sa satisfaction personnelle, celle des clients, usagers et fournisseurs, celle de ses employés et de ses pairs ainsi que celle de ses supérieurs. Pour ce faire, il doit utiliser ses habiletés de gestionnaire et de leader. La dernière dimension concerne la satisfaction des parties prenantes importantes, qui nécessite l'utilisation d'habiletés au-delà de la gestion et du leadership. Il s'agit de comprendre la structure de pouvoir de l'entreprise et d'utiliser ses habiletés interpersonnelles afin de gérer les parties prenantes et d'assurer le succès du projet.

Selon Bourne (2008), le succès ou l'échec d'un projet est directement relié à la perception qu'ont les parties prenantes sur la valeur créée par celui-ci, ainsi qu'à leur relation avec l'équipe de projet. Ainsi, les entreprises adoptent des méthodes d'engagement des parties prenantes afin d'aligner leurs intérêts mutuels, réduire les risques et donner un avantage économique à l'organisation (Bourne, 2006). Même si le gestionnaire de projet ne possède pas de pouvoir formel, il est quand même en mesure d'influencer les gens et les résultats en se bâtissant une « coalition de soutien » (Boddy et Buchanan, 1992). Yang, Shen, Ho, Drew et Xue (2010) ont recensé différents processus élaborés par des auteurs pour l'analyse des parties prenantes (voir tableau 8).

**Tableau 8**  
**Processus d'analyse des parties prenantes**

Auteurs	Processus proposé
Karlsen (2002)	Identification des parties prenantes; analyse des caractéristiques des parties prenantes; communication et partage d'informations avec les parties prenantes; développement de stratégies.
Elias <i>et al.</i> (2002)	Développement d'une carte des parties prenantes du projet; préparation d'un diagramme de parties prenantes spécifiques; identification des intérêts des parties prenantes; élaboration d'une matrice pouvoir/intérêt; conduite d'un processus d'analyse des parties prenantes; conduite d'une analyse des parties prenantes de niveau transactionnel; détermination de la capacité de gestion des parties prenantes dans les projets R et D; analyse de la dynamique des interactions entre les parties prenantes.
Young (2006)	Identification des parties prenantes; collecte d'informations sur les parties prenantes; analyse de l'influence des parties prenantes.
Bourne et Walker (2006)	Identification des parties prenantes; catégorisation des parties prenantes; développement d'une stratégie de prise en compte des parties prenantes.
Olander (2006), adopted Cleland (1999)	Identification des parties prenantes; rencontre de collecte d'informations sur les parties prenantes; identification des rôles des parties prenantes; détermination des forces et faiblesses des parties prenantes; identification des stratégies des parties prenantes; prévision des comportements des parties prenantes; mise en œuvre des stratégies de gestion des parties prenantes.
Walker <i>et al.</i> (2008)	Identification des parties prenantes; catégorisation des parties prenantes; visualisation des parties prenantes; implication des parties prenantes; contrôle de l'efficacité de la communication.
Jepsen et Eskerod (2009)	Identification des parties prenantes; analyse des parties prenantes indiquant : (a) la contribution nécessaire de leur part, (b) leurs attentes par rapport au projet, (c) leur pouvoir dans le projet; choix d'une stratégie d'influence pour chaque partie prenante.

Source : Adapté et traduit de Yang, Shen, Ho, Drew et Xue (2010).

Aaltonen (2011) a, quant à lui, poussé plus loin en regroupant différentes méthodes d'analyse de plusieurs auteurs (voir tableau 9) qui incluent les différentes phases du processus d'analyse des parties prenantes.

**Tableau 9**  
**Environmental interpretation process and corresponding project stakeholder analysis phase**

Phase de processus d'interprétation	Phase d'analyse des parties prenantes du projet	Phase d'exemples de méthodes de processus d'analyse selon les différentes parties prenantes
Analyse de données	Collecte de données concernant les parties prenantes de projet et leurs caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens en face à face (Varvasovszky et Brugha, 2000)</li> <li>- Technique d'entretien de boule de neige (Cova et d'autres., 1996)</li> <li>- La listes des parties prenantes génériques (Pouloudi et Whitley, 1997)</li> <li>- En faisant du brainstorming (Calvert, 1995; Vos et Achterkamp, 2006)</li> <li>- Enquêtes et questionnaires semi-structurés (Cova et d'autres., 1996; Karlsen, 2002)</li> <li>- Dialogue de démarrage (SFI, 2007)</li> <li>- Rapports spéciaux (SFI, 2007)</li> <li>- Les leçons apprises à partir des rapports (El-Gohary et d'autres., 2006)</li> <li>- Ateliers, enquêtes personnelles, discussions de groupe de discussion, réunions publiques, auditions publiques (El-Gohary et d'autres., 2006)</li> </ul>
Interprétation de données	Identification et classification des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cleland (1986) : identifier les parties prenantes et leur intérêt, mesurer l'intérêt, essayer de prévoir le comportement futur des parties prenantes</li> <li>- Modèle de l'importance des parties prenantes (Mitchell et al., 1997) : classification basée sur pouvoir, légitimité, urgence</li> <li>- Catégorisation des groupes de parties prenantes (Savage <i>et al.</i>, 1991) : soutien, mixte, bénédiction, opposant, marginal</li> <li>- La matrice pouvoir/intérêt (Johnson et Scholes, 1999; Olander et Landin, 2005)</li> <li>- Cartographie des parties prenantes (Winch et Bonke, 2002)</li> <li>- Le modèle basé sur les rôles des parties prenantes (Achterkamp et Vos, 2008; Vos et Achterkamp, 2006)</li> <li>- Fiche outil descriptive (Andersen et d'autres., 2004) : zone d'intérêt, contributions, attentes, pouvoir, stratégie de gestion</li> <li>- Matrice d'engagement des parties prenantes (McElroy et Moulins, 2003)</li> <li>- Le cercle des Parties prenantes - un outil pour mesurer et visualiser l'influence de partie prenante (Bourne et Walker, 2006)</li> <li>- Indice d'impact des parties prenantes (Olander, 2007)</li> <li>- Modèle de gestion l'incertitude, SHAMPU (Ward et Chapman, 2008)</li> </ul>
Formulation de stratégie et prise de décisions	Formulation de stratégies de gestion des parties prenantes basées sur les résultats d'identification et de classification des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication et stratégies de dissémination de l'information (PML, 2008)</li> <li>- Processus d'engagement des parties prenantes (Bourne et Walker, 2006; SFI, 2007)</li> <li>- Responsabilisation des parties prenantes (Rowlinson et Cheung, 2008)</li> <li>- Processus de participation de partie prenante (El-Gohary et al., 2006)</li> <li>- Garder satisfait, surveiller étroitement, contrôler, garder informé (Johnson et Scholes, 1999; Olander et Landin, 2005)</li> <li>- Stratégie d'influence, stratégie de renvoi, stratégie de compromission, stratégie d'adaptation, stratégie d'évitement (Aaltonen et Sivonen, 2009)</li> </ul>

Source : Adapté et traduit de Aaltonen (2011).

D'une manière générale, les approches présentées dans les tableaux 8 et 9 montrent que, d'une part, les auteurs ne s'entendent pas sur une définition commune du concept de parties prenantes et que, d'autre part, peu d'études mettent l'accent sur le rôle de la communication en contexte de projet. Il semble évident que l'attention des gestionnaires de projet était plus focalisée sur la performance des projets. Cela expliquerait que la plupart des études dans la littérature en gestion de projet aient porté sur l'aspect utilitaire des outils de gestion des parties prenantes. Le chapitre suivant reviendra sur ce qui paraît être des manquements à souligner dans la littérature.

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

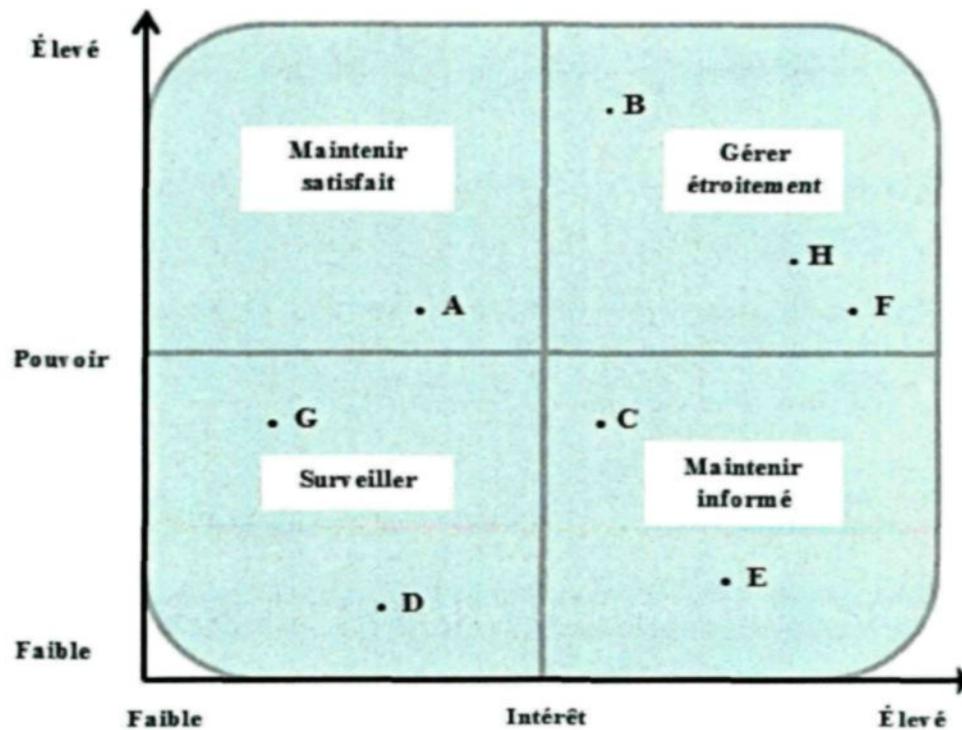
#### 2.1 Définition et présentation brève de certains outils

Dans la revue de la littérature, nous n'avons pas eu la prétention de présenter de façon exhaustive les nombreux outils d'identification et d'analyse des parties prenantes déjà existants. Nous nous sommes limités à quelques-uns pour servir de point de départ pour cette étude. Néanmoins, dans cette partie, nous tenons à revenir sur quelques notions et outils que sont la matrice pouvoir/intérêt, le sociogramme, la centralité et l'amplification médiatique.

##### 2.1.1 La matrice pouvoir/intérêt et le sociogramme

La matrice pouvoir/intérêt est un outil populaire disponible pour les gestionnaires qui traitent des questions de parties prenantes de projet (Olinder et Landlin, 2005). La technique permet de cartographier les parties prenantes dans une matrice construite autour des dimensions pouvoir/intérêt (voir figure 7). D'après la position des acteurs sur la matrice, les gestionnaires peuvent les catégoriser selon qu'ils représentent des opposants ou des soutiens potentiels, et décident alors quelles actions entreprendre pour défendre ou promouvoir le projet et ses progrès.

Figure 7  
Exemple de matrice pouvoir/intérêt

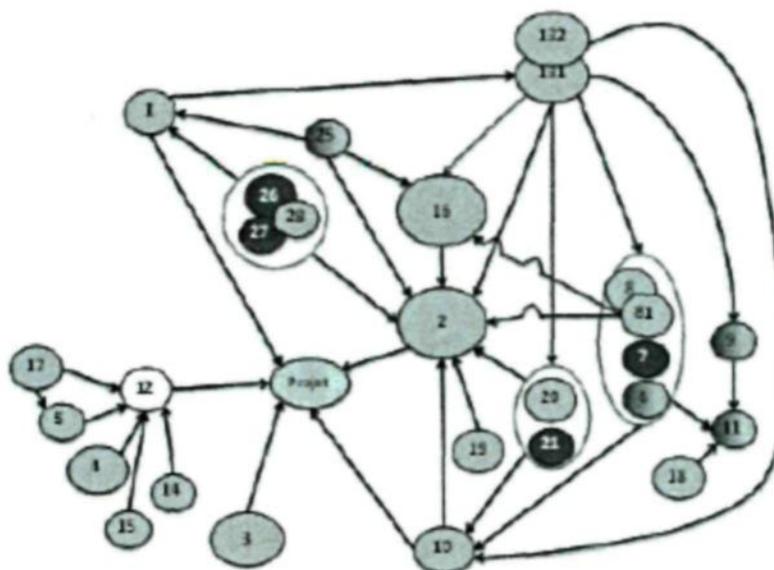


Source : Adapté et traduit du PMBOK 2013, p. 397.

Par opposition à la matrice pouvoir/intérêt et à d'autres sciences sociales traditionnelles se basant sur les attributs des parties prenantes, les informations utilisées dans l'analyse d'un réseau social sont surtout centrées sur les relations entre les parties prenantes. Un réseau social est un ensemble spécifique de liens parmi un ensemble défini de personnes (Mitchell, 1969). Un sociogramme est un outil que les psychologues, les anthropologues, les sociologues et les spécialistes de l'éducation ont longtemps utilisé pour l'analyse des réseaux sociaux (Saint-Charles et Mongeau, 2005). L'outil est maintenant utilisé par les chercheurs et les praticiens, particulièrement pour étudier et comprendre l'émergence des réseaux informels dans les organisations et les projets (Cross, Borgatt *et al.*, 2002; Pryke, 2005). Le sociogramme permet de représenter la structure sociale d'un groupe selon des critères tels que l'attraction, la répulsion, la dépendance ou l'influence à

partir d'un diagramme constitué de nœuds reliés entre eux par des liens (voir figure 8). L'analyse d'un réseau social par le sociogramme peut aussi servir à identifier des parties prenantes cachées/invisibles, qui peuvent avoir peu d'influence apparente, mais qui pourraient causer une perturbation majeure à l'avancement du projet grâce à leur pouvoir invisible et à des liens influents (Bourne et Walker, 2006).

**Figure 8**  
**Exemple de sociogramme**



Source : Bousquet, Diallo, Leyrie (2011).

### 2.1.2 La centralité

Dans notre étude, nous avons appliqué la notion de centralité telle que développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) comme un composite d'indicateurs permettant de décrire la position prise par chaque partie prenante à un moment donné. S'inspirant de la

sociométrie, cet outil de mesure définit la position des participants à l'intérieur d'un réseau. Plus spécifiquement, il identifie les plus importants (Hussler et Hamza-Sfaxi, 2012).

Il y a plusieurs types de centralités à travers la littérature, tels le degré de centralité (nombre de liens directs) ou la centralité intermédiaire (nombre de positions intermédiaires dans les liens entre les membres du réseau) pour Freeman (1979), ou la centralité locale (la proximité aux autres membres du réseau) et la centralité globale (la centralité croisée sur tout le réseau) pour Huault et Leca (2009). Tous ces types de centralités soulignent la relative importance de certains acteurs par rapport aux autres en matière d'efficacité (Bret, Huault *et al.*, 2006), d'autorité (Hussler et Hamza-Sfaxi, 2012) et, spécialement, de pouvoir (Huault et Leca, 2009), rendant ces derniers des acteurs difficiles à oublier (Burt, 1995). La centralité telle que conçue par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) est la somme finale des scores de quatre des critères que sont le pouvoir, l'intérêt, le positionnement et l'implication. C'est ce score final qui permet d'isoler les parties prenantes centrales par rapport au projet. Ces auteurs ont mobilisé cette approche un peu semblable à celle d'Hébermont et César (1998), dans leur étude sur *La communication pour optimiser les projets : le cas de l'amphithéâtre multifonctionnel de la ville de Québec* (2011). En effet, ils ont utilisé la centralité pour analyser les parties prenantes du projet de l'amphithéâtre multifonctionnel de la ville de Québec. Les événements médiatiques ont été ciblé en analysant le « poids média » de l'amphithéâtre de Québec à partir des données hebdomadaires offertes par la firme Influence Communication. Ce poids média, exprimé en pourcentage, représente la proportion de l'espace qu'ont occupé les principales nouvelles en comparaison avec la totalité des nouvelles qui ont été rapportées dans les journaux, à la radio et à la télévision au Québec, au cours de la dernière semaine. Il s'agit d'une analyse statistique des principales nouvelles sans considération pour les éléments qualitatifs tels que le ton et les arguments utilisés dans la couverture de presse. Une nouvelle qui atteint un poids média global de 1 % et plus est considérée comme une nouvelle importante. Elle risque d'avoir fait la une des principaux médias québécois pendant une journée ou plus. Nous reviendrons sur la centralité au sens de Bousquet, Diallo et Leyrie dans le chapitre suivant.

### 2.1.3 La notion d'amplification médiatique

La notion d'amplification médiatique (*media hype*) a été développée par Vasterman (2005). L'amplification médiatique est observable à partir d'un incident ou d'un événement déclencheur qui connaît une couverture médiatique qui va au-delà de la limite habituelle et de manière répétitive. L'identification d'une amplification médiatique ou des incidents critiques permet de détecter les nœuds (Flanagan et Preskill, 1996). Un incident critique est un événement inattendu (médiatique dans notre cas) qui cause un problème dans le déroulement d'un projet et qui entraîne une réaction sur-le-champ.

Kepplinger et Habermeier (1995) utilisent « les vagues de nouvelles » ou « les vagues médiatiques » pour se référer à une accentuation sur une courte durée de nouvelles (pics de nouvelles) en lien avec des événements qui sont semblables à un événement clé initial. Les consommateurs de nouvelles ou les lecteurs supposent généralement que le niveau de couverture médiatique consacrée à un problème correspond à son importance (Kepplinger et Habermeier, 1995). Ces auteurs et d'autres (Vasterman, Yzermans et Dirkzwager, 2005; Wien et Elmelund-Præstekær, 2008) considèrent le niveau d'attention ou d'accentuation médiatique comme une caractéristique cruciale.

Selon Brosius et Eps (1995), l'événement médiatique agirait ainsi comme la représentation d'un problème social. Pour Kepplinger et Habermeier (1995), cet événement médiatique manquant crée une sorte de déclic ou d'alerte dans l'esprit des gens en retenant leur attention. Il a une influence sur l'ensemble des citoyens, mais également sur les journalistes, les groupes de pression, les décideurs politiques et les acteurs économiques; il contribue à instaurer et à alimenter des séries de vagues médiatiques.

Le modèle de Vasterman (2005) explique la couverture intensive accordée à des événements spécifiques par les médias. Pourtant, plusieurs phénomènes largement couverts par les médias se répètent de manière continue en s'étendant selon des vagues ou des pics consécutifs de couverture. Dans ces cas précis, la couverture médiatique massive d'un

enjeu connaît plusieurs vagues et périodes d'accalmie successives (Giasson, Brin et Sauvageau, 2010). En s'inspirant du modèle de Vasterman (2005) sur l'amplification médiatique (*media hype*), Giasson, Brin et Sauvageau (2010) ont démontré que la couverture qu'ont réservée les médias québécois à la question de la gestion de la diversité au Québec entre mars 2006 et mai 2008 relève d'un « tsunami médiatique ». Les tsunamis sont des catastrophes naturelles constituées de chaînes de vagues gigantesques qui frappent successivement les zones côtières à la suite du mouvement soudain des plaques terrestres sous-marines.

Cependant, pour Yang, Shen, Ho, Bourne, Drew et Xue (2011), aucune méthode pour l'identification des parties prenantes et leur analyse n'est parfaite. La sélection des approches est un art où il y a plusieurs considérations à prendre en compte afin de choisir les méthodes qui seront appropriées pour faire aboutir le projet. Chaque méthode a ses propres forces et ses limites. Le regroupement de plusieurs méthodes ou outils d'analyse pourrait être la meilleure façon de gérer des parties prenantes.

## **2.2 Les manquements constatés dans la littérature**

La question des parties prenantes se pose aujourd'hui plus qu'elle ne s'est jamais posée auparavant. Il y a de plus en plus d'auteurs (Cleland, 1986; Diallo et Thuillier, 2005; Olander et Landin, 2005; Bourne et Walker, 2008) qui s'intéressent au sujet. Par exemple, le *Project Management Institute* (PMI) en a fait un point focal en lui accordant un chapitre entier dans la dernière version du PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). La gestion des parties prenantes est devenue un nouveau domaine de connaissances à part entière dans la version 2013 de ce référentiel. Le management des parties prenantes d'un projet comporte désormais quatre processus : identifier, planifier, gérer et contrôler. Le PMBOK 2008 contenait déjà une description de deux processus (l'identification et la gestion des attentes des parties prenantes) dans son chapitre sur le management des communications. Dans la dernière version du PMBOK, ces deux processus ont été ajoutés à deux nouveaux processus, « Planifier le management des parties prenantes » et « Maîtriser

l'engagement des parties prenantes », pour constituer un nouveau chapitre (chapitre 13), « Management des parties prenantes ».

Certains chercheurs (Bosher *et al.*, 2007; Cole, 2005; El-Gohary *et al.*, 2006; Newcombe, 2003; Olander et Landin, 2005) ont souligné l'importance de l'implication des parties prenantes pour mener à terme les projets. De plus en plus, nous nous rendons à l'évidence que le succès des projets ne se limite plus à la maîtrise des composants coûts, délai et qualité, mais qu'il exige aussi, pour ce faire, une harmonie relationnelle entre les acteurs et les contextes de l'environnement social. Il devient plus en plus difficile, compte tenu du phénomène d'ouverture des projets, de respecter les contraintes du Triangle d'or. Du fait d'une pression accrue sur les contraintes, le gestionnaire de projet doit s'assurer qu'il livre à temps en respectant les coûts et les spécifications, bien qu'il y ait de plus en plus de gens impliqués. Une question se pose donc en matière de programmation de gestion : comment pouvoir mener à terme un projet en respectant les contraintes? Youker (1992) mentionne que l'incertitude devient un problème pour le chef de projet à cause de la relation de dépendance qui existe entre le projet et les éléments non contrôlés qui se trouvent dans son environnement.

Comme détaillés plus haut dans notre revue de la littérature, plusieurs processus et outils ont été développés par des auteurs dans le but d'aider les chefs de projet à identifier et à analyser les parties prenantes de leur projet. Bien que la question des parties prenantes soit abondamment traitée dans la littérature sur la gestion de projet, l'identification et l'analyse de celles-ci le sont moins. La majorité des recherches sur les parties prenantes s'est concentrée sur des discussions théoriques et des débats sur le concept de parties prenantes et sur la nature de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1999; Mitchell *et al.*, 1997; Rowley, 1997; Frooman, 1999). En effet, la théorie s'est largement développée, ce qui a abouti à un ensemble divers de définitions et de perspectives. La théorie des parties prenantes souligne l'importance d'avoir un modèle compréhensible de classification des parties prenantes en plus d'une méthode d'identification comme premier pas dans l'implication (l'engagement) des parties

prenantes. Cependant, dans la littérature sur la gestion de projet, une approche claire et opérationnelle quant aux parties prenantes semble manquer. En ce qui concerne la question de l'identification, Achterkamp et Vos (2008) ont démontré par une méta-analyse que dans 17 des 42 articles analysés, les auteurs considèrent le problème d'identification des parties prenantes et reconnaissent la difficulté de cette tâche. En outre, de ces articles, seulement quatre fournissent une explication minutieuse de comment l'identification des parties prenantes a été accomplie. Huit le font dans une moindre mesure. Cela signifie que dans 25 des articles analysés, aucune attention n'est prêtée au problème d'identification des parties prenantes. Les auteurs ne s'entendent pas jusque-là sur une définition consensuelle du concept de parties prenantes.

Bien que les auteurs cités dans le tableau 8 (page 26) aient proposé plusieurs modèles de gestion des parties prenantes, il apparaît que ces modèles ne sont ni cohérents les uns par rapport aux autres ni suffisamment détaillés pour être pratiques (Yang et al., 2010). Par exemple, Karlsen (2002) envisage « l'identification et l'analyse des parties prenantes » comme étant les deux premières étapes incontournables pour la gestion des parties prenantes, mais il ignore l'étape précédente « de collecte d'informations pertinentes sur les parties prenantes », que Young (2006) estime importante. Cela démontre que les auteurs se contredisent. Cette contradiction est aussi constatée dans l'utilisation de terminologies telles que « gestion des parties prenantes », « analyse des parties prenantes » et « engagement des parties prenantes » (Yang, Shen, Ho, Bourne, Drew et Xue, 2011). Il semble donc évident qu'un modèle de processus de gestion des parties prenantes doit être formalisé et développé.

Suite à une revue de la littérature Yang, Shen, Ho, Drew et Xue (2010) ont relevé des limites. Ils suggèrent qu'un modèle systématique pour la gestion des parties prenantes a besoin d'être développé et qu'une gamme d'approches pratiques de gestion des parties prenantes est encore à consolider. De plus, les modèles proposés sont presque tous statiques et ne permettent pas de comprendre, ni de suivre et d'étudier, l'évolution des parties prenantes de façon dynamique dans le temps. Les outils qui existent dans la littérature

n'intègrent donc pas l'aspect longitudinal. L'idée de temps, qui est intrinsèque aux études longitudinales, est prise en compte par la chronologie plutôt que la durée, et exige que les données soient rassemblées sur plusieurs périodes (ou phases), que l'analyse doit prendre en considération (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003). Ceci comprend un aspect dynamique qui manque actuellement dans les théories des parties prenantes. Gond et Mercier (2005) ont exprimé leur regret sur la nature en majorité statique de ces théories tant descriptives que normatives. Et c'est la dimension mise de l'avant par l'approche développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013).

Que ce soit l'approche favorisée par Clarkson (1995), celle de Mitchell *et al.* (1997, 1999), qui ont identifié les attributs pouvoir, légitimité et urgence, ou celles des auteurs cités dans le tableau 6 (page 19), des attributs ou critères ont toujours fait défaut, ce qui ne permet pas d'obtenir un modèle complet et pratique. La plupart de ces approches sont toujours liées à des attributs tirés de travaux normatifs réalisés depuis une vingtaine d'années. Cependant, de nos jours, la gestion des parties prenantes a énormément évolué. Non seulement les projets se complexifient, mais il y a de plus en plus de parties prenantes qui gravitent autour. Cela nous impose de nous intéresser davantage à la gestion des parties prenantes.

### **2.2.1 La question de recherche**

Après avoir effectué une revue de la littérature et souligné les manques qu'elle contenait, nous dégageons une question de recherche :

L'approche basée sur la notion de centralité développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) permet-elle d'optimiser l'identification et l'analyse des parties prenantes en contexte de projet?

### **2.2.2 Les objectifs de la recherche**

La présente recherche s'inscrit ainsi dans une volonté de contribuer aux connaissances actuelles sur l'identification et l'analyse des parties prenantes en contexte de

projet. Elle a pour objectif principal de vérifier, à travers une étude de cas, si l'approche proposée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) permet d'optimiser la démarche d'identification et l'analyse des parties prenantes.

De manière spécifique, comment le gestionnaire de projet peut-il atteindre les objectifs du projet en procédant à une identification et à une analyse des parties prenantes basées sur des critères plus objectifs? Distinguer celles qui peuvent influencer positivement le projet (acteurs positifs ou supporteurs) de celles qui peuvent l'affecter négativement (acteurs négatifs ou opposants) et compromettre sa réussite, afin de développer des stratégies relationnelles appropriées? Comme des systèmes ouverts, les projets interagissent avec leur environnement social à des niveaux et à des façons divers (Cleland et King, 1968; Morris, 1983).

Aussi faut-il voir comment mieux visualiser et analyser la dynamique des réseaux qui se créent autour du projet à travers ses parties prenantes. En effet, les projets impliquent plusieurs parties prenantes dont les intérêts et les revendications ont besoin d'être pris en compte dans les décisions managériales afin d'en assurer le succès (Cleland, 1986; Diallo et Thuillier, 2005; Olander et Landin, 2005). Il est vraisemblable qu'un acteur, selon que ses intérêts ou ses exigences sont pris en compte ou pas, peut changer au fil du temps de supporteur à opposant, et vice versa. Donc aujourd'hui, les préoccupations des parties prenantes externes doivent être considérées plus soigneusement tout au long de chaque phase du projet dans les prises de décisions afin d'en assurer le succès (IFC, 2007).

Freeman et McVea (2001) se sont penchés sur l'application des idées de la théorie des parties prenantes aux problèmes du monde réel au lieu de se concentrer seulement sur le développement de la théorie. Cette théorie comprend des techniques pour identifier les parties prenantes, décrire leurs relations et gérer les conflits d'intérêts. Par contre, tous les outils qui y sont décrits semblent pour le moment déficients. Comme nous l'avons présenté dans la sous-section 2.1.1 (page 29), la matrice/pouvoir intérêt et le sociogramme, qui ont longtemps servi dans plusieurs champs de connaissance et études, ne permettent cependant

pas de visualiser graphiquement toutes les informations importantes qu'on aurait souhaitées. Le présent travail mobilisera ces outils en y intégrant l'outil de la centralité pour permettre de comprendre et de suivre longitudinalement la position, le pouvoir et l'évolution de ces parties prenantes dans le temps délimité par l'étude. De nouveaux critères tels que le « positionnement », « l'implication » et « la centralité » seront pris en compte pour évaluer les différentes parties prenantes.

De plus, nous visons à apporter plus d'objectivité dans l'identification des parties prenantes en utilisant la notion d'amplification médiatique, qui rappelle la méthode des incidents critiques. Cela nous permettra d'aborder d'une autre manière la question de l'identification et de l'analyse des parties prenantes. Ainsi, pour répondre à la question de recherche, nous tenterons de valider l'approche longitudinale d'analyse des parties prenantes proposée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013). Nous présenterons cette approche dans la partie méthodologie.

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre est principalement axé autour de trois points clés. Le premier porte sur l'approche épistémologique dans laquelle nous nous situons dans cette étude, le deuxième sur le processus méthodologique et le troisième sur les critères de validité de l'étude.

#### **3.1 Approche méthodologique**

Dans cette partie nous présenterons d'abord notre positionnement épistémologique et la stratégie de recherche.

##### **3.1.1 Positionnement épistémologique**

Nous privilégions l'approche holistique de type descriptif parce que la finalité de cette recherche est la compréhension d'un phénomène, soit l'analyse des parties prenantes en contexte de projet, et non pas l'explication de celui-ci (D'Amboise et Audet, 1996; Gauthier, 2009). En effet, nous voulons comprendre un phénomène dans son contexte. Par ailleurs, la gestion de projet étant intimement liée à l'humain, l'approche holistique nous semble plus appropriée dans le cadre de cette étude. Le choix de cette méthodologie s'inscrit dans un courant de recherche en gestion de projet qui recommande des approches plus interprétatives afin de mieux vivre les réalités des projets (Cicimil, 2006). En effet, elle nous permet d'avoir un portrait global. Nous interpréterons les données recueillies telles

qu'elles émergent du terrain et non selon des attentes particulières que nous nous sommes fixées.

### **3.1.2 Stratégie de la recherche : l'étude de cas**

La stratégie de recherche retenue est une étude de cas longitudinale. La méthodologie longitudinale permet d'aborder les phénomènes complexes à l'œuvre de manière interactive et temporelle afin d'en respecter le caractère dynamique (Patton, 2002). Cette approche présente la flexibilité nécessaire afin d'identifier des processus complexes dans un contexte organisationnel particulier. La méthode des cas est une approche qualitative de recherche empirique qui permet d'étudier un phénomène social complexe, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin de décrire éventuellement, de manière précise, ce phénomène et de l'interpréter en fonction des conditions du contexte au sein duquel il s'inscrit (Yin, 1989; Hlady-Rispal, 2002; Thiétart, 2007).

En outre, comme notre recherche cible un phénomène dynamique qui est fortement lié à un contexte et aux résultats qu'il crée, nous avons voulu aborder l'étude en utilisant une perspective procédurale et longitudinale. Le but recherché est la compréhension des choses dans le temps. En utilisant l'étude de cas, nous désirons cerner l'évolution d'un phénomène en examinant les différents éléments dont il est constitué (Mucchielli, 2007). Elle permet une meilleure compréhension des phénomènes, des processus, des composants. Ainsi, certains auteurs (Baxter et Jack, 2008; Dyer et Wilkins, 1991; Eisenhardt, 1989; Gersick, 1988; Harris et Sutton, 1986; Woodside et Wilson, 2003) croient qu'elle convient surtout pour l'élaboration de théories.

### **3.1.3 Terrain d'investigation**

Cette recherche a pour terrain la mine Niobec. En février 2011, la mine Niobec annonçait un projet d'agrandissement de l'ordre de 1,5 milliard de dollars dans le but d'augmenter la production de niobium. La mine Niobéc de Saint-Honoré, située au

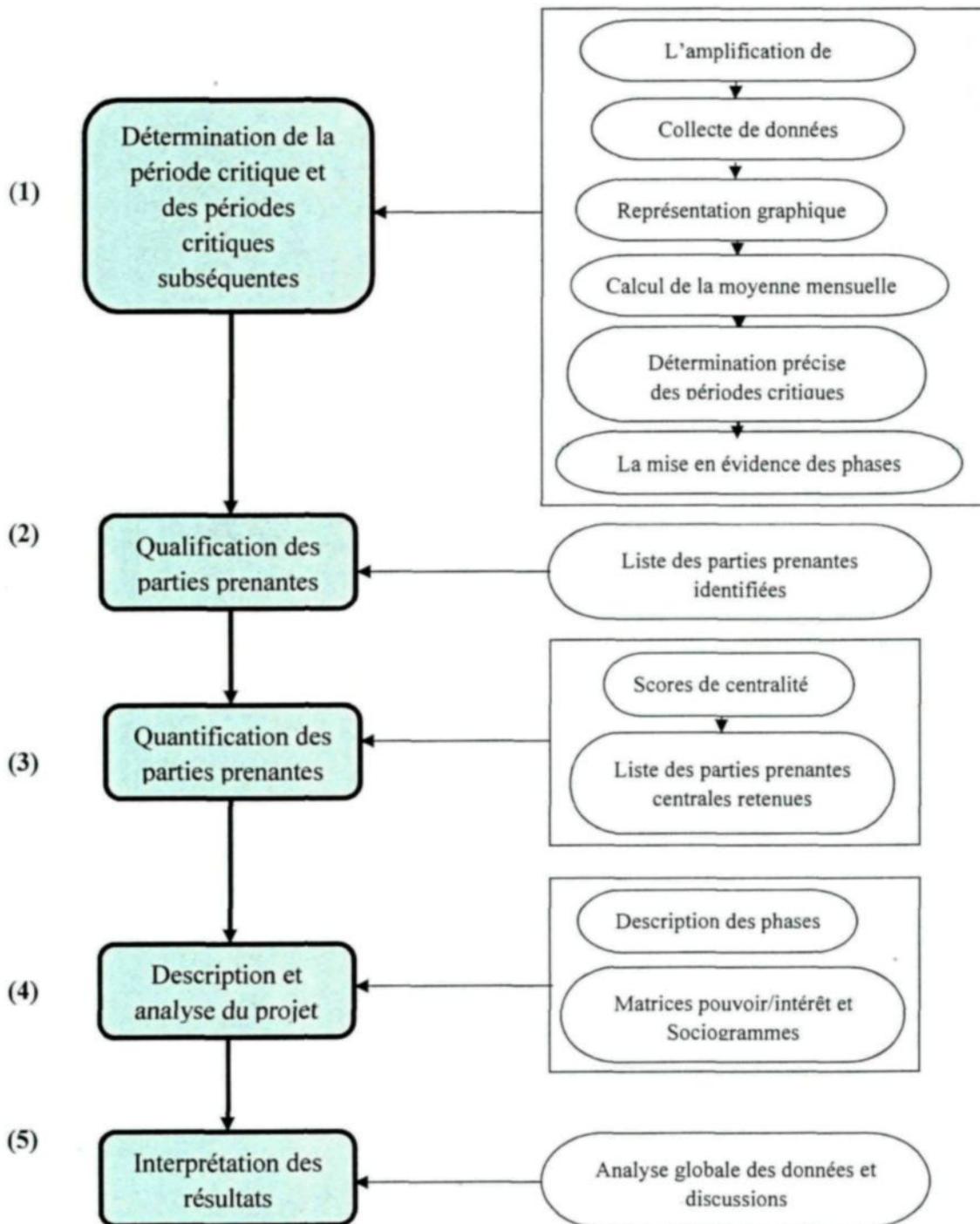
Saguenay–Lac-Saint-Jean à environ 200 kilomètres au nord de la ville de Québec, est la seule exploitation souterraine de niobium dans le monde et l'un des trois principaux producteurs mondiaux de ce minerai. Comptant plus de 35 années d'exploitation, Niobec emploie présentement plus de 510 personnes et sa production correspond actuellement à environ 9 % du volume mondial de niobium.

Niobec inc., créée à la fin de l'été 2011, est une entreprise dûment constituée aux termes de la charte et de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Son actionnaire unique est la société Iamgold. Cette dernière est une compagnie minière canadienne dont le siège social est basé à Toronto, en Ontario. Le 24 février 2012, Iamgold a annoncé les résultats de l'étude de préfaisabilité ainsi que le choix du scénario d'exploitation concernant le projet d'expansion de la mine Niobec, qui doit s'étaler sur plusieurs années. Nous avons choisi ce terrain à cause de sa proximité par rapport à notre ville de résidence, qui abrite l'Université du Québec à Chicoutimi, où nous sommes étudiants. Par ailleurs, les événements liés au projet d'expansion sont régulièrement couverts par les médias de la région. En effet, s'étant rendu compte à travers un sondage que l'entreprise n'était pas bien connue après plus de trois décennies de présence dans la région, les responsables ont entrepris de dynamiser la communication vers l'extérieur. De plus, le contexte du projet d'expansion en cours leur a fait comprendre la nécessité de s'ouvrir pour mieux se faire connaître et de travailler ainsi au renforcement de leur image. C'est pourquoi cette minière, qui est l'une des plus importantes entreprises de la région, est constamment sollicitée et impliquée dans la plupart des activités et événements majeurs de la région grâce principalement aux commandites qu'elle accorde.

### **3.2. Méthodologie**

La méthodologie de la recherche, basée sur un processus en cinq étapes (voir figure 9), sera présentée dans les prochains paragraphes.

Figure 9  
Le processus méthodologique



### **3.2.1 La détermination de la période critique et des périodes critiques subséquentes**

La détermination des périodes critiques prend en compte six étapes.

#### **3.2.1.1 L'amplification médiatique du projet d'expansion de Niobec**

Dans cette recherche, l'utilisation de la notion d'amplification médiatique s'apparente à celle de poids média, mis à part que la recension des événements médiatiques en lien avec le projet d'expansion de Niobec a été faite manuellement (voir tableau 13 et figure 10). Le processus commence dès qu'une nouvelle en lien avec le projet d'étude atteint une moyenne supérieure calculée (la moyenne mensuelle dans notre cas) et qu'elle se répète de manière itérative à chaque fois qu'une nouvelle en lien avec le projet atteint cette moyenne. Nous avons pris en compte chaque mois, dans le calcul de la moyenne, les événements clés ou incidents critiques en lien avec la mine Niobec couverts uniquement par les journaux de la région du Saguenay–Lac-Sain-Jean. Cette moyenne est comme un seuil au-delà duquel la couverture médiatique réservée au projet d'expansion de la Niobec devient une amplification médiatique. Une fois le processus amorcé par une amplification médiatique, cette dernière constitue une alerte médiatique permettant de catégoriser toutes les parties prenantes visiblement impliquées dans le projet. Il s'agit d'une approche pertinente, puisqu'à chaque fois qu'un événement clé se produit, les parties prenantes sont directement influencées, elles se manifestent et sont donc facilement repérables.

#### **3.2.1.2 Collecte de données**

Notre collecte de données est fondée sur une analyse documentaire faite à partir d'articles de journaux de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean<sup>2</sup>. Cela a consisté à recenser et à étudier les articles traitant des informations, des événements, des incidents critiques et des débats relatifs à la mine depuis le lancement du projet d'expansion en février 2011 jusqu'au mois de juin 2013.

---

<sup>2</sup> Le Quotidien, Progrès-Dimanche, Journal le Lac St-Jean (Alma), L'Étoile du Lac (Roberval), Radio-Canada (région du Saguenay), Courrier du Saguenay, Le Réveil.

Nous avons choisi de nous focaliser sur la presse écrite parce que les archives des journaux sont disponibles dans le site Web spécialisé Eureka.cc (base de données) et dans les sites Web de ces journaux. Pour trouver les articles, nous avons procédé à une recherche par mots-clés (Niobec, mine Niobec, Saint-Honoré, projet d'expansion de Niobec) à l'aide du logiciel de la base de données « Eureka.cc », qui répertorie *Le Quotidien*, *Progrès-Dimanche* et le *Journal le Lac St-Jean* (Alma). Le plus souvent, ces journaux reprennent les dépêches ou les articles des journaux *La Presse* et *Le Soleil*.

**Tableau 10**  
**Sites Web utilisés pendant la recension des articles**

Nom	Site Web
Base de données Eureka	<a href="http://www.biblio.eureka.cc.sbiproxy.uqac.ca/">http://www.biblio.eureka.cc.sbiproxy.uqac.ca/</a>
Radio-Canada	<a href="http://www.radio-canada.ca/saguenay-lac-saint-jean/">http://www.radio-canada.ca/saguenay-lac-saint-jean/</a>
Courrier du Saguenay	<a href="http://www.courrierdusaguenay.com/">http://www.courrierdusaguenay.com/</a>
Hebdo régional	<a href="http://www.hebdosregionaux.ca/saguenay-lac-st-jean/le-reveil">http://www.hebdosregionaux.ca/saguenay-lac-st-jean/le-reveil</a>

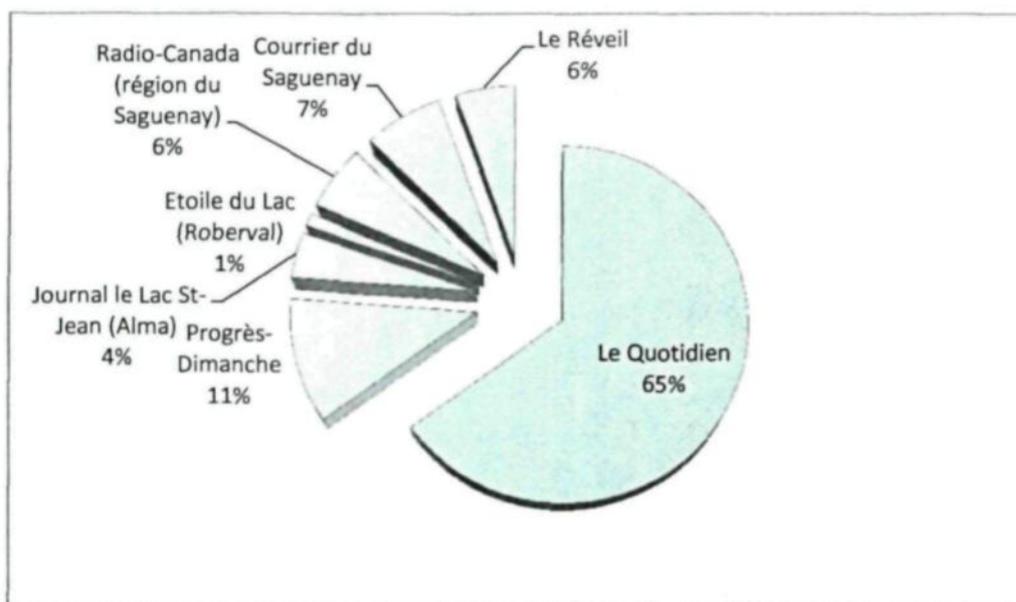
Par ailleurs, les événements reliés au projet d'expansion de la mine sont régulièrement couverts par la presse écrite de la région. Les articles sont riches en informations et complets par rapport aux autres médias que sont la radio et la télévision. De même, la presse écrite bénéficie jusqu'à présent d'une certaine considération et d'une autorité qui lui confèrent un statut particulier malgré l'émergence des médias électroniques. Néanmoins, nous avons jugé nécessaire d'ajouter Radio-Canada. Non seulement elle est représentée dans la région, mais elle couvre également les événements importants qui s'y produisent et conserve les archives relatives à ces événements dans son site Internet. Nous y avons trouvé des articles sur la mine Niobec. Le corpus constitué comporte 171 articles de sept (7) journaux (voir tableau 11 ci-dessous).

**Tableau 11**  
**Effectifs des articles collectés par journal du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

	Nom du journal	Nombre d'articles
1	Le Quotidien	111
2	Progrès-Dimanche	20
3	Journal le Lac St-Jean (Alma)	07
4	Étoile du Lac (Roberval)	02
5	Radio-Canada (région du Saguenay)	10
6	Courrier du Saguenay	12
7	Le Réveil	09
<b>Total</b>		<b>171</b>

La figure 10 illustre la proportion des articles collectés selon le type de journal présent dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Visiblement, *Le Quotidien* a la plus grande proportion (65 %). Les autres journaux se partagent les 35 % restants. Ceci s'explique par le fait que *Le Quotidien* a une bonne assise dans la région et jouit d'un bon lectorat. Comme souligné précédemment, Radio-Canada n'est pas un journal, mais les articles dont cette radio dispose sont archivés dans son site Web. *Le Réveil* (6 %), *Courrier du Saguenay* (7 %), *Étoile du Lac* (Roberval) (1 %) et le *Journal le Lac St-Jean* se trouvent surtout dans certaines localités de la région. Une analyse documentaire approfondie nous a permis d'identifier et de retenir uniquement les articles traitant du projet d'expansion de la mine Niobec. Cela donne un total de 61 articles au lieu de 171 articles (voir tableau 12).

**Figure 10**  
**Répartition des articles selon les journaux**



**Tableau 12**  
**Nombre d'articles recensés et nombre d'articles retenus**

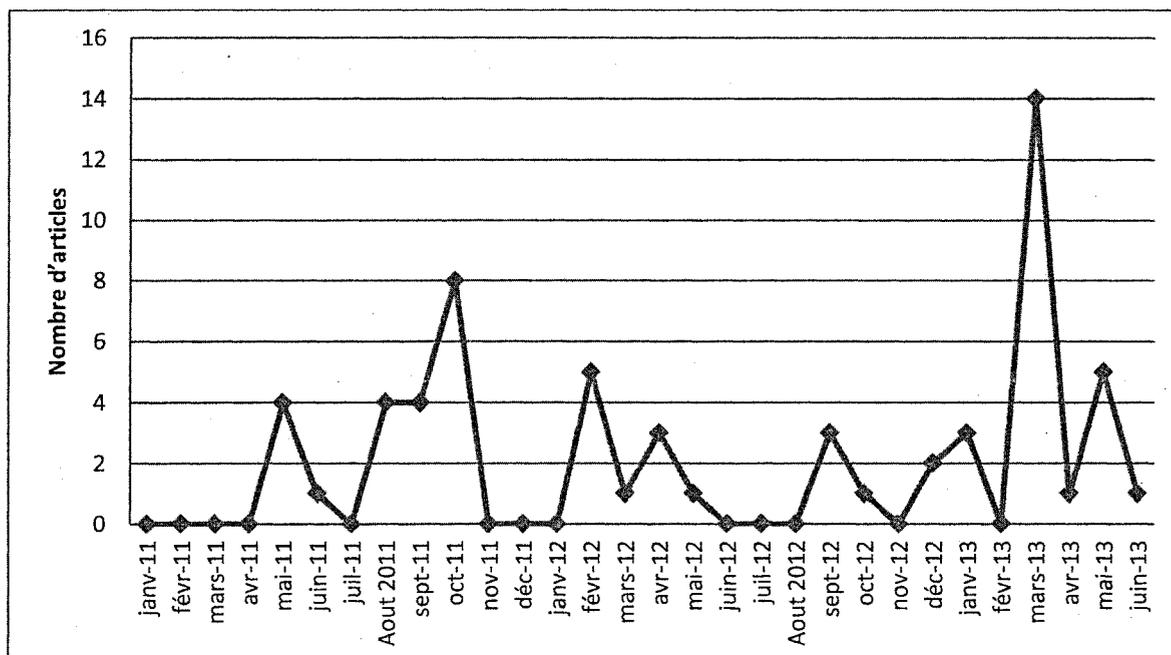
	Articles recensés	Articles en lien avec le projet d'expansion du projet
Nombre	171	61

### 3.2.1.3 La représentation graphique

Après avoir recensé ces articles, nous les avons classés par ordre chronologique dans un tableau (voir les annexes B, C et D) contenant les rubriques suivantes : la date de publication, l'intitulé de l'article, le nom du journal, un résumé de l'article et les parties prenantes qui se sont manifestées au travers de l'article. Ce premier tableau a permis, d'une part, de regrouper facilement les articles selon le journal (nombre d'articles par type de journal) et, d'autre part, de les regrouper par année et par mois de publication (nombre

d'articles par mois et par année). Ces regroupements statistiques ont, en outre, permis de faire une moyenne des parutions et de faire la représentation graphique avec Excel du nombre d'articles parus selon le mois (voir figure 11).

**Figure 11**  
Évolution de la couverture médiatique (journaux) sur le projet d'expansion de Niobec



#### 3.2.1.4 Le calcul de la moyenne mensuelle

Le calcul de la moyenne mensuelle a été réalisé en considérant les nombres d'articles par mois dans la période de janvier 2011 à juin 2013 (voir tableau 13), que nous avons additionnés et divisés par le nombre de mois (30). Cette moyenne est utile pour l'identification des périodes critiques et des phases à déterminer.

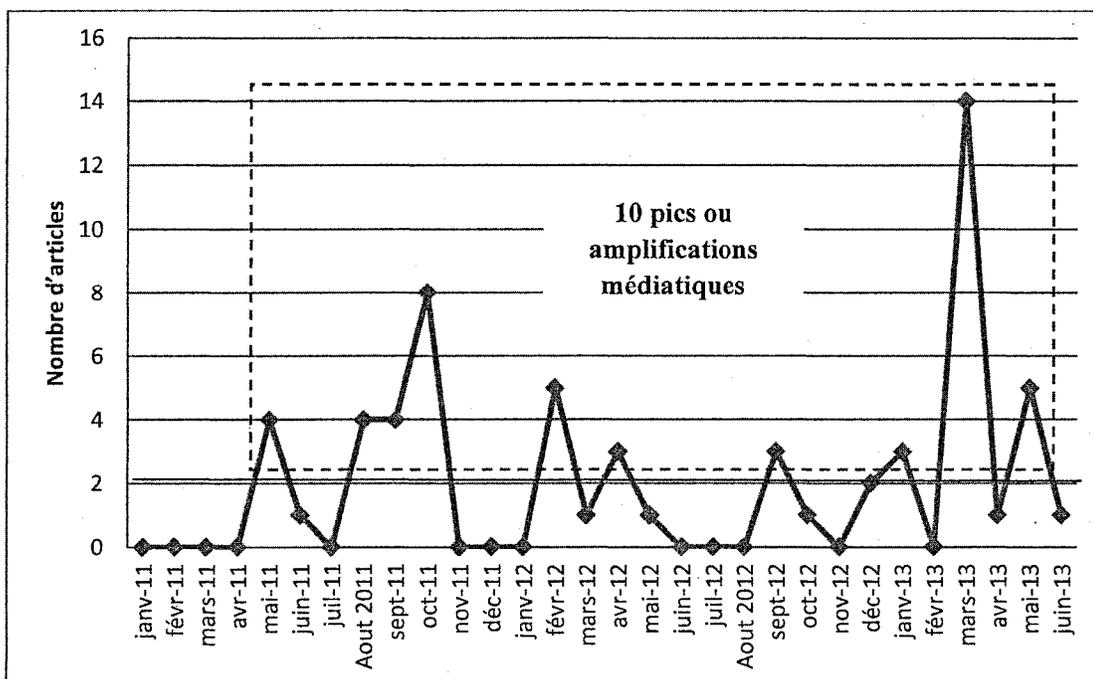
**Tableau 13**  
**Articles ayant fait mention du projet d'expansion de Niobec**

Mois	Nombre de parutions en lien avec la mine de façon générale	Nombre d'articles en lien avec le projet
Janvier 2011	03	0
Février 2011	02	0
Mars 2011	03	0
Avril 2011	07	0
Mai 2011	<b>11</b>	<b>4</b>
Juin 2011	06	1
Juillet 2011	05	0
Août 2011	<b>09</b>	<b>4</b>
Septembre 2011	<b>08</b>	<b>4</b>
Octobre 2011	<b>11</b>	<b>8</b>
Novembre 2011	02	0
Décembre 2011	03	0
Janvier 2012	04	0
Février 2012	<b>07</b>	<b>5</b>
Mars 2012	03	1
Avril 2012	04	<b>3</b>
Mai 2012	<b>07</b>	1
Juin 2012	05	0
Juillet 2012	02	0
Août 2012	<b>08</b>	0
Septembre 2012	<b>07</b>	<b>3</b>
Octobre 2012	04	1
Novembre 2012	01	0
Décembre 2012	02	2
Janvier 2013	05	<b>3</b>
Février 2013	02	0
Mars 2013	<b>19</b>	<b>14</b>
Avril 2013	03	1
Mai 2013	<b>09</b>	<b>5</b>
Juin 2013	05	1
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>61</b>
<b>MOYENNE</b>		<b>2,03</b>

### 3.2.1.5 La détermination précise des incidents critiques ou amplifications médiatiques

Les incidents critiques représentent des événements majeurs (médiatiques) qui se produisent à des intervalles de temps courts durant lesquels il y a une accentuation particulière des nouvelles sur le projet d'expansion de la mine. À partir de la moyenne mensuelle calculée sur la base du nombre de parutions mensuelles des articles de journaux collectés, nous avons identifié les pics médiatiques (voir figure 12) qui émergent au-dessus de cette moyenne (2,03). Donc, au total, dix (10) amplifications médiatiques ont été déterminées et correspondent à des événements médiatiques par lesquels il est possible d'identifier différents acteurs du projet.

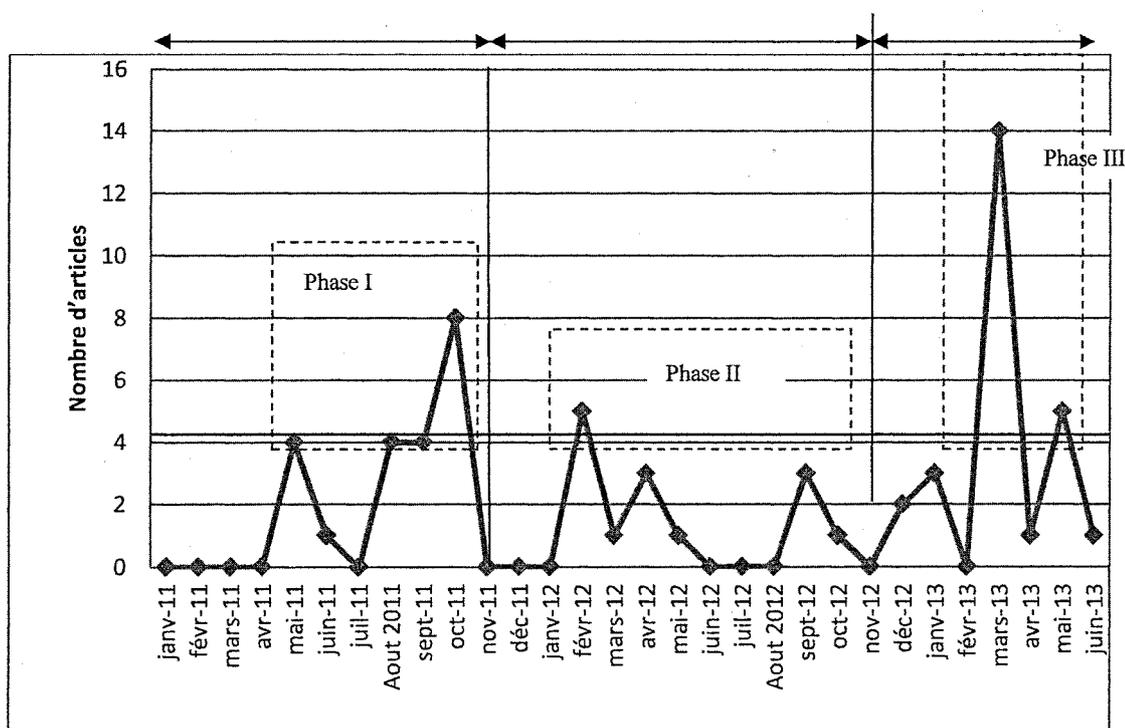
**Figure 12**  
**Identification des amplifications médiatiques**



### 3.2.1.6 La mise en évidence des phases

Comme expliqué plus haut, les événements médiatiques ont été ciblés en analysant ceux concernant le projet d'expansion de la mine Niobec à partir du nombre d'articles parus mensuellement (voir figure 13). Nous avons identifié trois phases. Chacune présente une accentuation de la couverture médiatique de la presse écrite sur les événements positifs ou négatifs qui se sont rattachés au projet durant deux ans. Trois périodes clés de la phase de conception du projet ont été déterminées. La première période (phase I) va de janvier 2011 à novembre 2011; la deuxième période (phase II) se déroule de janvier 2012 à novembre 2012; et la troisième période (phase III), de décembre 2012 à juin 2013 (voir figure 13 ci-dessous).

**Figure 13**  
**Délimitation des phases**



### **3.2.2 La qualification des parties prenantes**

La qualification des parties prenantes est l'étape qui suit la mise en évidence des amplifications médiatiques. Chaque amplification médiatique est une source potentielle d'identification des parties prenantes.

#### **3.2.2.1 L'identification des parties prenantes**

Une fois que le processus est amorcé par la mise en évidence d'une amplification médiatique, toute partie prenante manifestement impliquée dans le projet doit être identifiée. Cela implique une recherche compréhensive et exhaustive durant le premier cycle du processus, suivie par des mises à jour complètes durant les périodes subséquentes. C'est ainsi que, en analysant les articles de journaux retenus, nous avons fait une première recension, qui a été progressivement complétée. L'identification des parties prenantes est une tâche longue et minutieuse qui doit être accomplie par plusieurs chercheurs dans le but de limiter les biais. À ce stade, l'implication de plus d'un chercheur permet un certain niveau de triangulation dans l'identification d'une partie prenante du projet et, partant de là, augmente le niveau de crédibilité ou de validité des résultats obtenus (deMarrais et Lapan, 2004). En dehors des acteurs qui sont directement impliqués dans le projet ou affectés par lui, il peut être difficile d'accéder au statut de certains acteurs tels que les parties prenantes secondaires.

#### **3.2.2.2 Liste des parties prenantes identifiées**

Les différentes phases critiques sont des périodes privilégiées pour détecter les acteurs positifs, négatifs et neutres à travers leurs interventions dans les débats médiatiques qui sont menés autour des enjeux du projet. Une fois la recension terminée, nous avons établi une première liste, qui a fait l'objet de discussions avec les chercheurs dans le but de sélectionner et filtrer les parties prenantes. Les effectifs des parties prenantes par phase sont les suivants : 20 à la phase I, 37 à la phase II et 61 à la phase III. Les listes complètes avec les numéros et les noms des parties prenantes se trouvent à l'annexe A, page 118.

### 3.2.3 La quantification des parties prenantes

La quantification des parties prenantes concerne le calcul des scores de centralité de chaque partie prenante en vue de dresser une liste de celles qui sont les plus importantes (centrales) pour le projet. Il s'agit de l'analyse des parties prenantes.

#### 3.2.3.1. Scores de centralité

Une fois les parties prenantes identifiées, il est important, à cette étape, de faire une analyse résultant des détails compréhensibles de la relation qui existe entre les acteurs listés et le projet. La notion de centralité développée par Bouquet, Diallo et Leyrie (2013) et que nous utilisons dans cette étude a été définie par ceux-ci comme la résultante de l'intérêt, du pouvoir, de la position et de l'implication de chacune des parties prenantes considérées. L'**intérêt** correspond aux enjeux, réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représente le projet pour les parties prenantes, l'existence même de ces enjeux faisant précisément d'un acteur une partie prenante. Le **pouvoir** représente quant à lui la capacité d'action des parties prenantes d'influer positivement ou négativement sur le projet. Ces deux critères initiaux constituent les deux dimensions habituellement utilisées pour bâtir des matrices permettant de positionner graphiquement les parties prenantes (Newcombe, 2003; Olander et Lanin, 2005). La **position**, ou posture des parties prenantes par rapport au projet et à sa réalisation, est décrite par la notion de positionnement indépendamment des actions entreprises ou non; actions qui, elles, sont prises en compte par le critère d'**implication**. Cette dernière notion réfère en effet à l'intensité des actions mises en œuvre par les parties prenantes relativement au projet et à son déroulement. Finalement, la **centralité** (critère composite construit sur la base de ces quatre notions) d'une partie prenante met en lumière, selon les auteurs de l'approche, le caractère central ou incontournable d'une partie prenante à un instant précis de la vie du projet. Le tableau 14 résume les différentes dimensions pour chacune des parties prenantes et précise l'échelle d'évaluation utilisée.

**Tableau 14**  
**Critères retenus pour l'évaluation des parties prenantes**

Intérêt	Enjeux réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représente le projet pour les parties prenantes : très faible (1), faible (2), moyen (3), fort (4) ou très fort (5).
Pouvoir	Capacité d'action ou capacité d'influence positive ou négative des parties prenantes dans le projet : très faible (1), faible (2), moyen (3), fort (4) ou très fort (5).
Positionnement	Position ou posture des parties prenantes par rapport au projet et à sa réalisation : forte opposition (-2), opposition (-1), neutralité (0), soutien (1), soutien élevé (2).
Implication	Intensité des actions mises en œuvre par les parties prenantes relativement au projet et à son déroulement : très faible (1), faible (2), moyenne (3), forte (4) ou très forte (5).
Centralité	Caractère central ou inévitable d'une partie prenante : somme des scores attribués pour le niveau d'intérêt, le pouvoir, l'implication (valeur absolue) et le positionnement.

Source : Bousquet, Diallo et Leyrie (2013).

### 3.2.3.2. Liste des parties prenantes centrales retenues

L'établissement de la liste des parties prenantes a suivi un processus itératif comprenant deux allers-retours auprès de nos directeurs de recherche pour validation. Une fois l'évaluation de ces parties prenantes (liste) effectuée grâce aux critères retenus (tableau 14) et les scores de centralité calculés, nous avons à nouveau discuté des résultats avec les directeurs pour arriver à un consensus. Les membres de l'équipe de chercheurs et les points de vue sont encore triangulés pour réduire le plus possible les biais. L'étape restante sert à identifier les plus importantes parties prenantes de la période en recherchant celles qui sont au-dessus de la moyenne des scores dans chaque phase. Les moyennes calculées selon les phases sont respectivement de 9,85 (phase I), 9,54 (phase II) et 9,59 (phase III). Cette étape nous a permis de construire un tableau qui regroupe les parties prenantes retenues (voir annexe A), leur score de centralité dans chaque phase et une indication montrant si elles ont été prises en compte ou pas dans les différentes phases, et ce, selon leur position et en relation avec la moyenne. Ce tableau est important pour la

construction graduelle d'une vision longitudinale et dynamique de l'évolution des parties prenantes.

### **3.2.4 La description et l'analyse du projet**

À partir de l'analyse des articles de journaux que nous avons collectés, nous avons fait la mise en récit du projet. Il s'agit de la description du déroulement du projet à l'intérieur de chaque phase délimitée par l'étude. Ce récit constitue une donnée de base pour l'étude.

L'étape de l'analyse dans cette étude vise à construire une vision plus dynamique de la position et des interactions entre les parties prenantes afin de mieux appréhender leurs stratégies d'influence mutuelle et de pouvoir ainsi améliorer l'interprétation des informations collectées sur le terrain. Pour ce faire, deux outils bien connus des praticiens et des chercheurs ont été utilisés et intégrés comme faisant partie de l'outil de la centralité (Bousquet, Diallo et Leyrie, 2013) : la matrice pouvoir/intérêt et le sociogramme. L'ajout d'un autre niveau d'information à la matrice pouvoir/intérêt peut se faire en intégrant les scores reliés à la position et à la centralité des parties prenantes au moyen de symboles appropriés. Cette méthode donne une image plus significative quand on considère le projet dans son environnement. C'est ainsi que, dans un souci de clarté, nous avons convenu de représenter graphiquement les parties prenantes centrales selon trois niveaux à partir du score final obtenu par chacune. Le niveau 1, représenté par de petites bulles, désigne les parties prenantes ayant obtenu un score compris entre 10 et 12; le niveau 2 (bulles de taille moyenne), celles dont le score varie entre 13 et 16; le niveau 3 (grosses bulles), celles ayant le score maximal de 17.

Pour ce qui est du sociogramme, y intégrer les scores de centralité et de positionnement des parties prenantes permet de mieux appréhender leur structure sociale et de mieux comprendre leurs interactions et leurs stratégies. À ce stade également, la préoccupation de rendre le diagramme compréhensible nous a conduits, en plus de définir

les trois niveaux de classification, à renforcer l'épaisseur des bulles pour mieux faire ressortir les parties prenantes plus centrales.

### **3.2.5 L'interprétation des résultats**

Dans cette section, nous procéderons à l'analyse synthétique globale des résultats, suivie de la partie discussion. Nous reviendrons notamment sur notre question de recherche et sur les objectifs de l'étude afin de montrer notre position. Il sera question de l'apport de ce travail sur les plans pragmatique et académique, des limites de l'étude et des pistes que nous proposons pouvant servir à des recherches futures.

### **3.3 Les critères de validité de la recherche**

Des critères d'évaluation robustes sont une des grandes exigences de la méthodologie qualitative. Les travaux de Denzin (1978) ont mis en évidence trois types de triangulation: la triangulation par les sources de données; la triangulation des méthodes et la triangulation des chercheurs. Pour Miles et Huberman (2003), «la triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas» (p. 480). Dans la présente étude, plusieurs mécanismes et critères ont été utilisés en vue d'augmenter la crédibilité en réduisant au maximum les biais : la triangulation des chercheurs (lors de la qualification et de la quantification des parties prenantes) et la complémentarité des outils (voir tableau 15).

**Tableau 15**  
**Synthèse des critères de validité de la recherche**

Critères utilisés	Mise en œuvre pratique
Triangulation des chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de la détermination des phases critiques (phases)</li> <li>• Lors de la qualification des parties prenantes (identification)</li> <li>• Lors de l'évaluation des scores de centralité des parties prenantes (analyse)</li> <li>• L'analyse du projet et l'interprétation des résultats</li> <li>• Lors des nombreuses rencontres de validation des différents chapitres</li> </ul>
Complémentarité des outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de cas longitudinale</li> <li>• Amplification médiatique</li> <li>• Centralité</li> <li>• Analyse documentaire</li> <li>• Analyse descriptive</li> <li>• Analyse dynamique</li> </ul>

Parmi tout ce qui a été mis en œuvre, c'est le premier aspect, la triangulation des chercheurs, qui a été le plus développé tout au long des étapes, et ce, en raison de l'étude, du contexte et des données. L'utilisation de la notion d'amplification médiatique a permis d'isoler une liste initiale de parties prenantes importantes selon les découpages des trois phases. Leur identification a été réalisée de manière séparée à l'intérieur de chaque phase. Une fois les parties prenantes identifiées, et après avoir pondéré chaque critère, plusieurs rencontres ont eu lieu avec nos directeurs de recherche afin de discuter des résultats. Ces rencontres et discussions en équipe sur les objectifs de la recherche, la détermination des phases critiques, la liste des parties prenantes identifiées, la détermination des scores de centralité, l'analyse et l'interprétation des données nous ont permis d'accepter de manière unanime les résultats à chaque étape. Cette démarche a été adoptée pour faire une triangulation de points de vue et ainsi limiter la subjectivité inhérente à une démarche qualitative. La triangulation permet de confronter les différentes démarches d'un objet de

recherche afin d'assurer la crédibilité et la qualité des résultats obtenus (Denzin, 1978; Fielding et Schreier, 2001; Flick, 2002; Apostolidis, 2003).

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats. Il est composé de trois grandes parties : la première partie traite de l'utilisation de l'amplification médiatique, la deuxième partie de la description du projet en revenant sur les différentes phases que la méthodologie a permis de dégager et la troisième partie porte sur les parties prenantes centrales retenues.

#### 4.1 L'utilisation de l'amplification médiatique

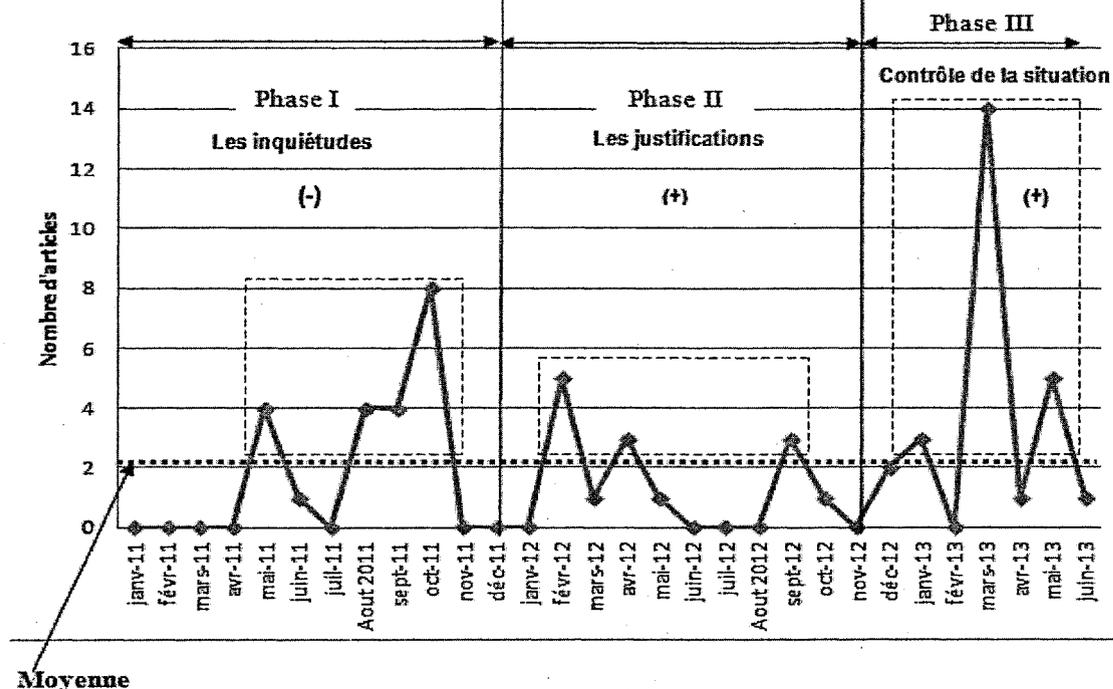
Nous avons identifié plusieurs points saillants (pics) en examinant l'évolution de la couverture médiatique sur le projet d'expansion Niobec. Les pics correspondent à des événements marquants en lien avec le projet. À travers ces événements qui entourent la phase de conception du projet, nous avons pu identifier non seulement les parties prenantes qui se sont manifestées, mais aussi les stratégies et les actions mobilisées par Niobec pour communiquer et venir à bout des exigences des parties prenantes.

Les événements marquants que nous avons identifiés (voir figure 14) entre les trois phases sont :

- L'annonce du projet d'expansion de Niobec;
- Les rumeurs folles, la méfiance, les inquiétudes et les appréhensions constatées à Saint-Honoré;
- Les élections provinciales : arrivées du gouvernement Marois;
- La direction de la mine Niobec, propriété de la société Iamgold, annonce que, dans le cadre de son projet d'expansion, elle fait le choix de poursuivre l'exploitation de sa mine de Saint-Honoré selon la méthode par bloc foudroyé plutôt que par la méthode à ciel ouvert;
- Iamgold dépose son étude d'impact environnemental;
- La direction d'Iamgold annonce le début des études de faisabilité et confirme que la minière veut aller de l'avant avec ce projet;
- Le projet du nouveau régime minier;
- La menace d'abandon du projet d'expansion par Steve Letwin, président d'Iamgold.

L'utilisation de la notion d'amplification médiatique a permis d'identifier trois périodes clés de la phase de conception du projet d'expansion. La première période commence en février 2011 lors de l'annonce du projet d'expansion de la mine par le lancement d'une étude de préfaisabilité du projet (phase I); la deuxième période commence avec l'annonce du projet de loi sur le nouveau régime minier par le parti de la nouvelle première ministre, Pauline Marois (phase II); la troisième débute le 21 mars 2013 lorsque le grand patron de la société minière Iamgold menace d'abandonner l'expansion de la mine saguenéenne Niobec, un projet d'une valeur de 1,5 milliard de dollars, si le gouvernement Marois instaure un régime de redevances « punitif » (phase III). Chaque « incident critique » peut être un moment significatif pour communiquer adéquatement. Face à un projet industriel de cette ampleur et dans un contexte hautement médiatisé, le gestionnaire et/ou l'équipe du projet peut utiliser la communication pour influencer et informer les parties prenantes et obtenir leur adhésion. Les médias et la communication sont très présents au début et à la fin du projet.

Figure 14  
La détermination des phases grâce à l'amplification médiatique



## 4.2 Description des trois phases

Cette partie est consacrée à la description du projet, notamment ce qui caractérise chaque phase. Trois phases seront décrites : la phase des inquiétudes autour du projet, le projet du nouveau régime minier et les débats autour du nouveau régime de redevances minières.

### 4.2.1 Phase I : L'annonce du projet d'expansion de Niobec

La phase I a surtout été marquée par les inquiétudes, les appréhensions par rapport aux répercussions du projet. Les citoyens, la mairesse de Saint-Honoré et les médias ont exprimé dès le départ des réserves quant aux intentions réelles des dirigeants de la mine. Ces derniers voulaient donc s'assurer de la volonté des responsables de la mine à prendre en compte leurs préoccupations.

*Les rumeurs les plus folles circulent à Saint-Honoré concernant le projet d'agrandissement de la mine Niobec de la société IAMGOLD et des éventuelles expropriations pour permettre d'agrandir le site minier actuel et faire place à un nouveau développement à ciel ouvert. Jointe hier matin, la mairesse Marie-Luce Martin a confirmé avoir été questionnée par des citoyens sur l'expropriation de 75 résidences. Elle n'était pas en mesure de répondre à ces citoyens, puisque l'Étude de préfaisabilité en cours ne permet pas encore de mesurer les besoins du projet de 850 M\$ annoncé par la société minière dans le cadre d'une étude économique. (Le Quotidien du mardi 21 juin 2011, p. 6)*

*Un climat de méfiance et d'inquiétude plane à Saint-Honoré. Le projet d'agrandissement de la mine rogne et l'appréhension chez plusieurs résidents de la route Saint-Marc et de la rue Hôtel-de-Ville. Et le message est clair : ils ne savent rien, ou du moins très peu de choses, sur les grandes lignes du projet. [...] avec l'important projet d'expansion qui se dessine à l'horizon, plusieurs propriétaires de résidences avoisinant la mine seront touchés. (Le Progrès-Dimanche du 4 septembre 2011, p. 2)*

La mairesse, embarrassée par les réactions des citoyens, souligne qu'elle ne sait rien sur le projet d'expansion et semble avoir été tenue dans l'ignorance, nous rapporte le *Progrès-Dimanche* du 4 septembre 2011.

*[...] et la mairesse Martin, tenue dans le néant : « Je ne peux pas répondre aux citoyens, on est au courant de rien, c'est-tu clair? » La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin, prétend ne rien savoir sur le projet d'expansion de la mine Niobec. Et elle n'est pas enchantée de la situation. Marie-Luce Martin est claire. Elle n'en sait pas plus que les citoyens du secteur de la mine honorienne au sujet de l'important projet d'expansion qui vise à tripler la production. (Le Progrès-Dimanche du 4 septembre 2011, p. 2)*

Le lancement du projet d'expansion a été un élément déclencheur pour Niobec. Il lui a permis de planifier des actions à l'endroit des citoyens à travers la création de cadres d'échanges. C'est ainsi qu'un comité du milieu a été mis en place, avec des rencontres périodiques pour répondre aux interrogations et aux préoccupations des citoyens. Il y a eu, en juin 2011, la création d'une équipe dédiée aux relations avec la communauté; la mise sur

pied en juillet d'un bureau de relations avec la communauté au cœur de la municipalité de Saint-Honoré; l'organisation d'une journée portes ouvertes à Saint-Honoré qui a connu la participation d'environ 130 voisins de la mine Niobec; la création, le 7 novembre, d'un comité du milieu qui tient des rencontres mensuelles; l'ouverture officielle, le 10 août, du bureau de relations avec la communauté, qui a attiré 600 citoyens; l'organisation, le 15 octobre, d'une journée de bon voisinage ponctuée d'une visite guidée des installations et d'une séance d'information sur Niobec et le projet d'expansion; l'implication des médias par l'organisation d'une journée portes ouvertes pour ceux-ci; la mise sur pied, le 5 octobre, de la Table municipalité – entreprise qui tient des rencontres mensuelles. La période de juin à septembre 2011 a été consacrée à 134 rencontres personnalisées avec les propriétaires voisins de la mine Niobec.

*Petite séduction à la mine Niobec — Environ 130 voisins de la mine Niobec ont répondu à l'invitation de la direction en participant à une journée portes ouvertes tenue hier à Saint-Honoré. - Les 160 personnes convoquées sont toutes directement concernées par le projet d'expansion de Niobec inc., présentement à l'étude. Les citoyens étaient divisés par groupes et pouvaient visiter les installations honoriennes. Une descente sous terre était au programme, de même qu'une présentation visant à établir les grandes lignes du projet. C'était aussi l'occasion, pour les propriétaires de maisons situées près de la mine, de poser quelques questions. (Le Progrès-Dimanche du dimanche 16 octobre 2011, p. 6)*

Une des préoccupations importantes des citoyens était relative au mode d'exploitation du site, à savoir une exploitation à ciel ouvert ou une exploitation souterraine (bloc foudroyé). L'exploitation à ciel ouvert exposerait les populations à la poussière et à d'autres débris, ce qui aurait une incidence sur la santé de ces dernières. Finalement, les responsables de la mine ont retenu l'exploitation souterraine par la méthode des blocs foudroyés. Niobec a ouvert ses portes aux médias et a présenté son projet d'expansion.

*Pour tripler sa production de niobium, la minière a deux possibilités : La méthode du bloc foudroyé est une technique où la pression naturelle conjuguée au vide dans le roc suffit pour foudroyer la roche. L'autre scénario, celui de la mine à ciel ouvert, suscite davantage d'inquiétude dans la communauté. « Les gens nous parlent du scénario à ciel ouvert. Ils ne connaissent pas cette technique et il est clair que les gens ont des questions.*

*Certains reviennent même nous revoir pour nous poser d'autres questions », indique Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de la mine. (Le Réveil du mercredi 19 octobre 2011)*

*Les dirigeants de la mine Niobec de Saint-Honoré ont confirmé, hier, le démarrage rapide d'une étude de faisabilité, au coût de 30 M\$, portant sur l'agrandissement de la mine à partir de la technique d'exploitation par blocs foudroyés plutôt qu'avec celle de la mine à ciel ouvert. (Le Quotidien du 25 février 2012, p. 10)*

Bien que Niobec soit présent dans la région depuis plus de trente ans, les dirigeants ont compris à travers un sondage la nécessité de mieux se faire connaître. C'est ainsi que des actions de communication multiforme ont été déclenchées. Leur présence et leur implication dans les activités importantes, tels le sport, la santé, les foires de la région, par un appui financier sous forme de mécénat ou de commandite ne se sont pas fait attendre.

*À plusieurs égards, le message ainsi envoyé par la compagnie est rassurant pour le milieu local et fort intéressant pour le développement économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette caractéristique du projet en facilitera certainement la nécessaire acceptabilité sociale. Même si la mine de Saint-Honoré est en exploitation depuis 35 ans, elle est encore méconnue du grand public. Niobec a mis en place plusieurs outils et mécanismes afin d'informer la population des projets en cours, de transmettre de l'information et de prendre le pouls des inquiétudes légitimes des citoyens. Jusqu'à maintenant, cette transparence, absolument nécessaire, donne de bons résultats. Cela doit se poursuivre. Du reste, l'annonce faite hier par la société minière devrait faire baisser de quelques crans les inquiétudes des citoyens concernés de près par le projet. (Le Quotidien du 25 février 2012, p. 10)*

La communication a aussi permis de lever les inquiétudes liées à l'expropriation des voisins de la mine directement concernés par son expansion de la mine. En effet, les responsables de la mine ont fait preuve de rapidité dans la gestion et le règlement des frais financiers liés aux expropriations. Afin de mieux défendre leurs intérêts, il y a eu la création de l'association des voisins de la mine par des citoyens directement concernés.

Il y a eu aussi la création du site Web de la mine dans lequel se trouvent toutes les informations sur le projet d'expansion et son évolution, ainsi que les différents comptes rendus des différentes rencontres. La nouvelle équipe de communication qui a été mise en place par Niobec a permis à cette entreprise de s'ouvrir et de mieux se faire connaître par le public. C'est ainsi que les journalistes de la région sont associés aux activités de la mine pour la couverture médiatique afin de faire preuve de transparence. Cette entreprise met l'accent, selon elle, sur le développement durable en prenant en compte le bien-être social et économique des citoyens. En somme, elle a travaillé au renforcement de son image dans la région.

#### **4.2.2 Phase II : Le nouveau gouvernement et le projet du nouveau régime minier**

L'accès du Parti québécois au pouvoir avec l'arrivée de la nouvelle première ministre et de son gouvernement a suscité un nouveau débat axé sur le projet d'un nouveau régime minier. En effet, un des projets clés de ce nouveau gouvernement installé depuis 2012 était de mettre en place un nouveau régime minier par l'augmentation des impôts et des taxes payés par les sociétés minières de la province. Le nouveau ministre du gouvernement Marois, monsieur Stéphane Bédard, en a fait son cheval de bataille afin de faire aboutir l'élaboration et l'adoption d'un nouveau régime minier. La deuxième phase a aussi été marquée par l'intention du gouvernement de Pauline Marois d'exiger des sociétés minières le paiement des redevances en fonction du minerai extrait et non seulement selon les profits réalisés. En effet, Québec propose un régime de redevances hybrides basé à la fois sur la quantité de minerai extrait et sur les profits de l'entreprise lorsque ceux-ci dépassent un certain seuil (surprofit), qui reste à être fixé.

Le sujet, qui a occupé les colonnes des journaux de la région et animé le débat public sur le nouveau régime minier, a permis de suivre les interventions des parties prenantes centrales. En effet, à la dernière phase, le débat médiatique était principalement centré sur ce sujet. Les citoyens semblent avoir été rassurés, mais pas les politiciens.

*Les voisins de Niobec sont rassurés — L'Association des propriétaires voisins de Niobec (APVN) considère que les dirigeants de la compagnie d'Iamgold se comportent en bons citoyens et que jusqu'à preuve du contraire, les négociations entourant l'acquisition et l'indemnisation des propriétés s'effectuent dans le respect. Il y a environ un an, le projet suscitait des craintes dans le milieu, mais l'attitude de la compagnie a fait en sorte de rassurer les citoyens, relate M. Morissette. « On ne peut jamais présumer de rien et être rassuré à 100 %, mais au moins, ils inspirent confiance. Tant qu'ils vont démontrer de l'ouverture et prendre leurs responsabilités, nous allons collaborer. Mais le vrai test sera dans un an ou deux », réitère M. Morissette. (Le Courrier du Saguenay du 17 janvier 2013).*

#### **4.2.3 Phase III : Les débats autour du nouveau régime de redevances minières**

Place maintenant au débat sur le nouveau régime minier. Certains élus tiennent à réaliser leur promesse électorale d'aller chercher plus de redevances auprès des sociétés minières. Les entreprises minières, dont Iamgold, propriétaire de Niobec, ont manifesté leur inquiétude et leur opposition à ce projet du gouvernement. Plusieurs journaux, dont *Le Réveil*, nous ont rapporté la menace d'abandon du projet d'expansion de la mine :

*Le président de la société minière Iamgold, Steve Letwin, n'aime pas le projet de révision des redevances minières du gouvernement québécois, particulièrement en ce qui a trait à l'impôt sur le surprofit. Au point qu'il menace de ne pas aller de l'avant avec l'agrandissement de la mine de niobium de Saint-Honoré, un projet d'un milliard de dollars.*

*Selon Steve Letwin, qui s'est confié au quotidien La Presse, une telle mesure créerait un véritable régime punitif pour les minières, une situation qu'il juge inacceptable. (Le Réveil du mercredi 21 mars 2013)*

Plusieurs réactions s'en sont suivies à la suite de cette sortie du président de la société minière Iamgold.

*La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin, prend la menace du grand patron d'Iamgold au sérieux. « Nous, ça nous dérange fortement et j'espère, j'espère que le gouvernement du Québec va être capable de*

*s'entendre pour que le projet puisse continuer. » (Le Réveil du jeudi 21 mars 2013)*

*Le président de la chambre de commerce du Saguenay, Éric Dufour, « déchire sa chemise sur la place publique » en s'exprimant dans les différents médias de la région afin d'exprimer son opposition au projet de redevances minières que propose le gouvernement du Parti Québécois.*

De son côté, le député de Dubuc, Jean-Marie Claveau, ne craint pas de voir le projet d'expansion de la mine Niobec en péril.

*Réagissant aux propos du président d'Iamgold, Steve Letwin, rapportés dans l'édition d'hier, Jean-Marie Claveau déclare qu'il faut rassurer la population au sujet de la révision des redevances minières et l'imposition d'une surtaxe sur les profits générés. « L'objectif du gouvernement et de la ministre Ouellet est de maximiser les redevances, les investissements et les emplois », affirme M. Claveau, ajoutant que la ministre Ouellet a rencontré la direction d'Iamgold et de Niobec et leur a fait part des cinq critères sur lesquels elle se base pour appliquer sa réforme, à savoir la stabilité, l'équité, la transparence, l'efficacité et la compétitivité. C'est le rôle de la ministre d'apporter des changements au régime minier afin d'obtenir une redistribution plus équitable de la richesse appartenant à l'ensemble des citoyens, insiste le député, selon qui tous les changements qui seront apportés seront réalisés en toute transparence selon une formule « gagnant-gagnant ». « Le prix du minerai est dicté par le marché. Mme Ouellet va présenter un projet hybride et une taxe sur les surprofits. L'an dernier, la moitié des mines n'ont pas payé de redevances. Lundi prochain, moi et mon collègue Alexandre Cloutier allons effectuer une visite à la mine Niobec », a indiqué le député de Dubuc. « Je ne crois pas que le projet soit en danger avec ce que Mme Ouellet propose. Je pense qu'Iamgold va être d'accord pour envoyer au gouvernement une partie de ses surplus », conclut-il. (Le Quotidien du 22 mars 2013)*

Réagissant après la sortie de la Chambre de commerce de Saguenay et du président d'Iamgold, le président du Conseil du Trésor et député de Chicoutimi, Stéphane Bédard, déplore la sortie de la Chambre de commerce de Saguenay.

*« J'invite la Chambre à agir de façon responsable. Ce n'est pas une surenchère verbale. Il ne faut pas faire tomber les gens dans l'inquiétude*

*pour rien. La Chambre crée elle-même l'incertitude », affirme M. Bédard, qui invite le président de la Chambre, Éric Dufour, à « prendre son gaz égal ». « Ça n'aide pas le débat, ajoute-t-il. On n'a pas besoin de cette sortie-là. Ce n'est pas dans les journaux que ça va se régler. » Stéphane Bédard se fait rassurant : tout changement au régime de redevances minières sera fait de façon responsable, en partenariat avec le milieu. Mais que la population se le tienne pour dit : il y aura des changements. « On ne reculera pas là-dessus », promet l'homme de confiance de Pauline Marois [...] « Iamgold s'est montré en faveur de redevances minimales, ce qui est déjà ça. Ils disaient être contre un régime punitif, ce qui n'est pas le cas ici. » (Le Quotidien du 27 mars 2013)*

### **4.3 Les parties prenantes centrales retenues**

Les parties prenantes retenues sont celles dont le score de centralité est supérieur à la moyenne calculée dans chaque phase (voir annexe A, page 117) sur la base des critères d'évaluation retenus (tableau 14, page 54). Dans cette section, nous présentons les scores de centralité et les matrices pouvoir/intérêt correspondant à chaque phase.

#### **4.3.1 Le score de centralité de la phase I**

Comme nous l'avons expliqué dans la partie méthodologie, les parties prenantes sont classées en trois catégories suivant leurs scores de centralité. Dans cette phase, douze (12) parties prenantes sont prises en compte dans la mesure de la centralité. Onze (11) ont obtenu un score au-dessus de la moyenne et ont donc été retenues comme centrales (voir tableau 16). Quatre ont un score compris entre 10 et 12, quatre (4) ont un score entre 13 et 16 tandis que 3 ont eu un score maximal de 17.

**Tableau 16**  
**Détermination du score de centralité de la phase I**

No	Parties prenantes	Intérêt	Pouvoir	Positionnement	Implication	Centralité
4	La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin	5	5	-2	5	17
5	La municipalité de Saint-Honoré	5	5	+2	5	17
6	La société Iamgold	5	5	+2	5	17
7	La Ville de Saguenay	5	5	2	2	14
10	Le gouvernement fédéral	4	3	+2	2	11
11	Le maire de la ville de Saguenay, Jean Tremblay	5	5	+2	2	14
13	Le président du Syndicat de la mine Niobec de Saint-Honoré, François Plourde	3	3	2	2	10
15	Les élus de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean	5	4	+2	3	14
17	Les médias régionaux	3	3	-2	2	10
18	Les citoyens de Saint-Honoré	4	4	-2	2	12
19	Serge Bureau	3	3	+2	0	8
20	Serge Simard, ex-ministre délégué aux Ressources naturelles	5	4	+2	3	14

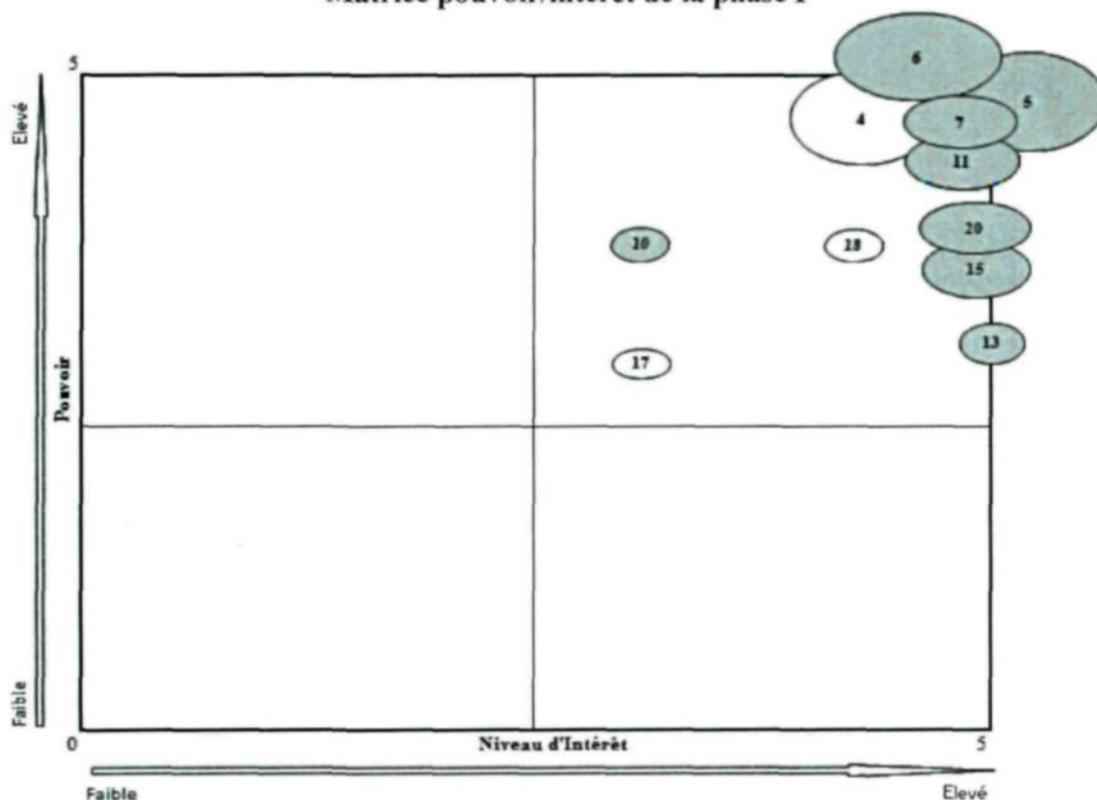
La matrice suivante (figure 15) représente les parties prenantes centrales de la phase I selon leur pouvoir, leur intérêt, leur positionnement et leur implication (voir tableau 16). Trois niveaux de graduation (voir tableau 17) permettent de distinguer les parties prenantes selon leur centralité.

**Tableau 17**  
**Répartition des parties prenantes de la phase I par niveau de score**

Niveaux de score	Numéros des parties prenantes	Nombre de parties prenantes par niveau	Taille des bulles
10-12	10, 13, 17, 18	4	Petites
13-16	7, 11, 15, 20	4	Moyennes
17	4, 5, 6	3	Grosses

Sur la matrice pouvoir/intérêt de la phase I (figure 15), on constate qu'il y a peu de parties prenantes dans le cadran supérieur droit. Les parties prenantes 4, 5, 6, 7 et 11 sont les plus centrales par rapport au projet, elles occupent la même position sur la matrice. Cela signifie qu'elles sont très crampées et très visibles par rapport au projet. Théoriquement, ces bulles devraient être superposées, mais pour une question de visibilité, elles ont été décalées. Il en est de même pour les numéros 15 et 20 : elles occupent la même position.

**Figure 15**  
**Matrice pouvoir/intérêt de la phase I**



#### 4.3.2 Le score de centralité de la phase II

Dans cette phase, on enregistre huit (8) parties prenantes de plus que les douze (12) précédentes. Dix-sept (17) sont retenues comme centrales parce qu'ayant eu un score

supérieur à la moyenne, qui est de 9,54 (voir annexe A), dix (10) ont un score compris entre 10 et 12 tandis que trois (3) se situaient entre 13 et 16. Quatre (4) ont eu un score maximal de 17 (voir tableau 18). La taille des bulles sur la matrice pouvoir/intérêt respectera cette catégorisation.

**Tableau 18**  
**Détermination du score de centralité de la phase II**

N°	Parties prenantes	Intérêt	Pouvoir	Positionnement	Implication	Centralité
4	La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin	5	5	+2	5	17
5	La municipalité de Saint-Honoré	5	5	+2	5	17
6	La société Iamgold	5	5	+2	5	17
7	La Ville de Saguenay	4	3	2	2	11
10	Le gouvernement fédéral	3	3	+2	2	10
11	Le maire de la ville de Saguenay, Jean Tremblay	5	5	+2	2	14
13	Le président du Syndicat de la mine Niobec de Saint-Honoré, François Plourde	3	3	+2	0	8
15	Les élus de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean	5	4	+2	3	14
17	Les médias régionaux	3	3	+2	2	10
18	Les citoyens de Saint-Honoré	3	4	+2	3	12
19	Serge Bureau	3	3	+2	0	8
20	Serge Simard, ex-ministre délégué aux Ressources naturelles	5	2	+2	3	12
23	Les maires de la MRC du Fjord	3	3	+2	2	10
24	Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de Niobec	5	5	+2	5	17
25	La première ministre du Québec, Pauline Marois	5	5	+2	0	12
26	La population de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean	4	3	+2	0	9
29	Le Comité du milieu	3	3	+2	4	12
30	Le directeur des projets pour la consultation publique sur l'avenir minier au Québec, Yves Bourguignon	3	3	+2	2	10
33	Le gouvernement du Québec	4	4	+2	3	13
36	Les municipalités de la région	4	3	+2	3	12

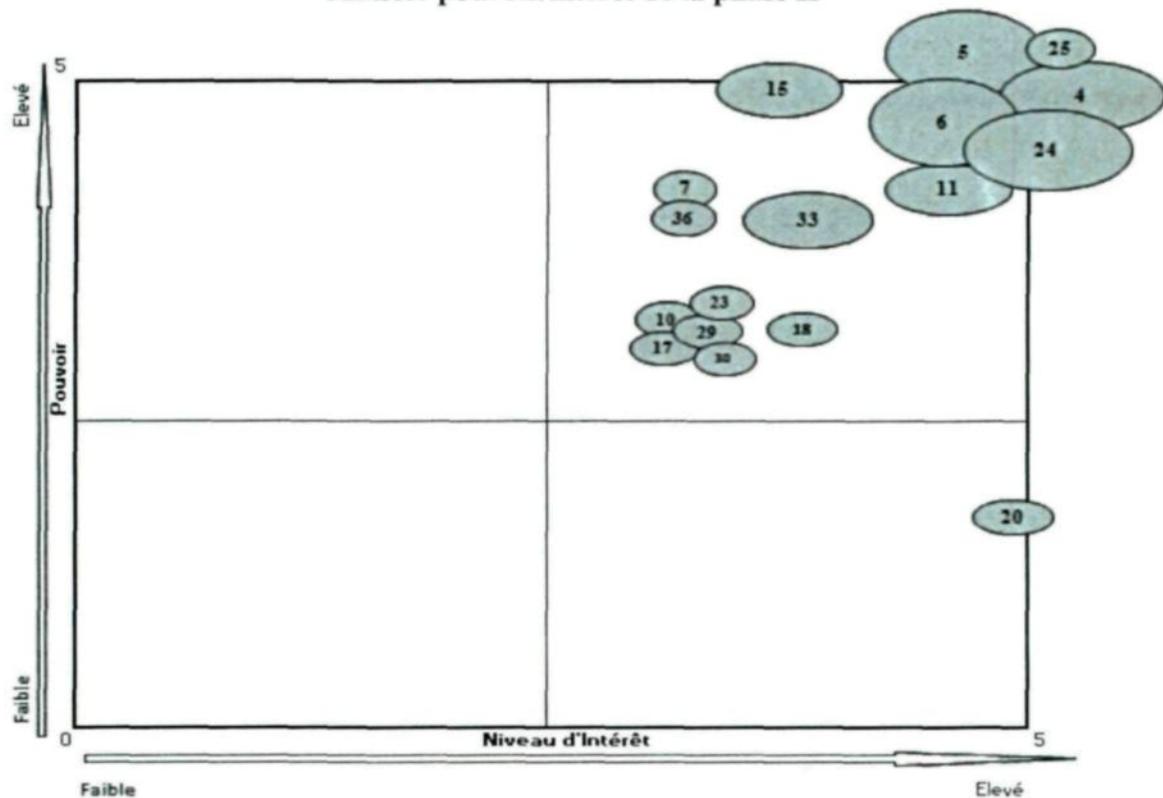
La matrice pouvoir/intérêt (figure 16) représente les parties prenantes centrales de la phase II (voir tableau 18). Comme à la première phase, trois niveaux de graduation (tableau 19) permettent de distinguer les parties prenantes selon leur importance (centralité).

**Tableau 19**  
**Répartition des parties prenantes de la phase II par niveau de score**

Niveaux de score	Numéros des parties prenantes	Nombre de parties prenantes par niveau	Taille des bulles
10-12	7, 10, 17, 18, 20, 23, 25, 29, 30, 36	10	Petites
13-16	11, 15, 33	3	Moyennes
17	4, 5, 6, 24	4	Grosses

Six (6) parties prenantes centrales se sont ajoutées à celles de la première phase, donnant un total de dix-sept (17). Visiblement, la majorité des parties prenantes sont présentes dans le cadran se situant en haut et à droite, tandis qu'une seule, la bulle portant le numéro 20, se situe en bas dans le cadran de droite. Cela signifie que la plupart des parties prenantes ont un pouvoir et un intérêt relativement élevés, mais aussi qu'elles sont fortement impliquées et positionnées par rapport au projet. Celles qui portent les numéros 4, 5, 6, 7, 11, 24 et 25 et qui occupent la même position sur la matrice ont un pouvoir/intérêt très élevé. Les bulles portant ces numéros sont censées être superposées, mais pour la clarté et la compréhension du graphique, elles sont décalées. Il en est de même de celles portant les numéros 10, 17, 23, 29 et 30.

Figure 16  
Matrice pouvoir/intérêt de la phase II



#### 4.3.3 Le score de centralité de la phase III

Dans cette phase, dix (10) parties prenantes se sont ajoutées au vingt (20) précédentes de la phase II. Seize (16) sont retenues comme centrales. Seize (16) ont eu un score compris entre 10 et 12 tandis que quatre (4) se situaient entre 13 et 16. Six (6) ont eu un score maximal de 17.

**Tableau 20**  
**Détermination du score de centralité de la phase III**

N°	Parties prenantes	Intérêt	Pouvoir	Positionnement	Implication	Centralité
4	La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin	5	5	+2	5	17
5	La municipalité de Saint-Honoré	5	5	+2	5	17
6	La société Iamgold	5	5	+2	5	17
7	La Ville de Saguenay	4	2	2	2	10
10	Le gouvernement fédéral	3	3	+2	2	10
11	Le maire de la ville de Saguenay, Jean Tremblay	4	4	+2	2	12
13	Le président du Syndicat de la mine Niobec de Saint-Honoré, François Plourde	3	3	+2	0	8
15	Les élus de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean	5	4	+2	3	14
17	Les médias régionaux	3	3	+2	2	10
18	Les citoyens de Saint-Honoré	3	3	+2	3	11
19	Serge Bureau	3	3	+2	0	8
20	Serge Simard, ex-ministre délégué aux Ressources naturelles	5	2	+2	3	12
23	Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de Niobec	5	5	+2	5	17
24	Les maires de la MRC du Fjord	3	3	+2	2	10
25	La première ministre du Québec, Pauline Marois	5	5	+2	0	12
26	La population de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean	4	3	+2	0	9
29	Le Comité du milieu	3	2	+2	3	10

30	Le directeur des projets pour la consultation publique sur l'avenir minier au Québec, Yves Bourguignon	3	2	+2	2	10
33	Le gouvernement du Québec	4	4	+2	4	14
36	Les municipalités de la région	4	3	+2	3	12
39	Jean-Marie Claveau, député de Dubuc	4	4	+2	2	12
40	L'Association des propriétaires voisins de Niobec (APVN)	3	3	+2	3	11
43	La Fédération des chambres de commerce du Québec	4	2	+2	3	11
44	La mine Niobec	5	5	+2	5	17
45	La ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet	4	5	+2	2	13
53	Le ministre responsable de la région Nord-du-Québec, Alexandre Cloutier	4	3	+2	3	12
54	Gérald Savard	4	3	+2	3	12
55	Le président de la chambre de commerce du Saguenay, Éric Dufour	4	2	+2	2	10
57	Le président de la société minière Iamgold, Steve Letwin	5	5	+2	5	17
61	Stéphane Bédard, président du Conseil du Trésor et député de Chicoutimi, ministre	5	5	+2	3	14

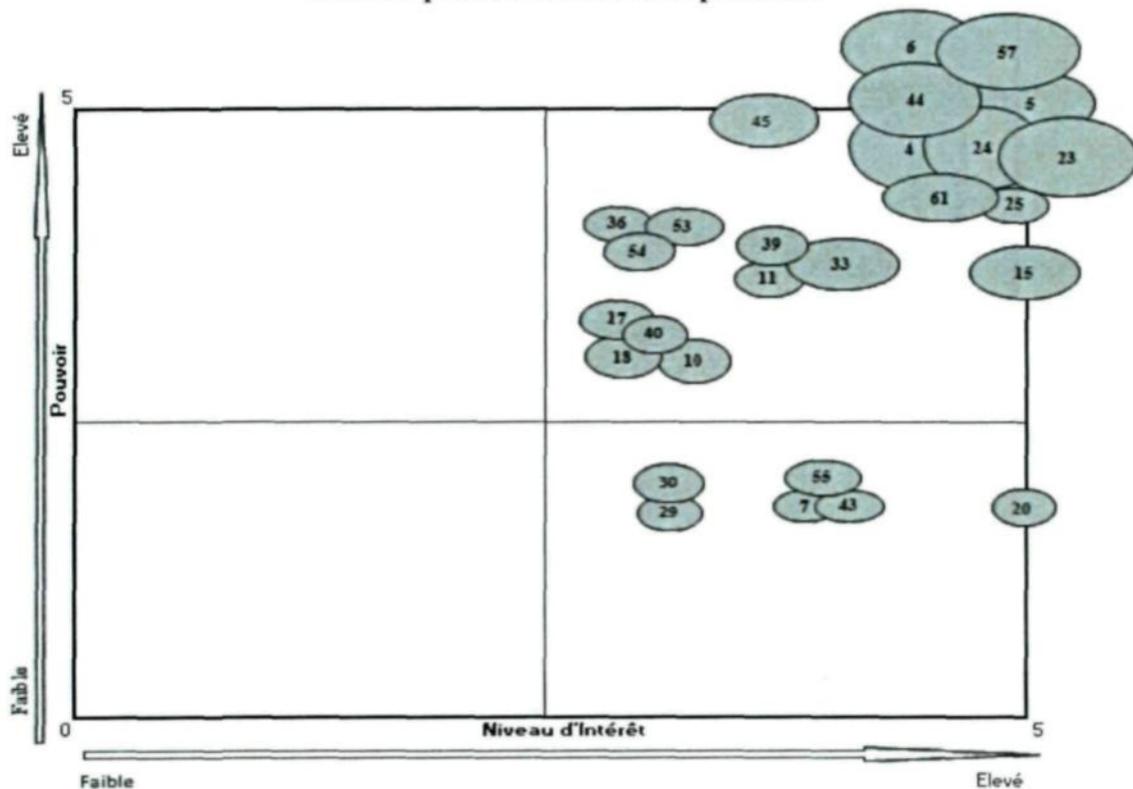
La matrice pouvoir/intérêt (voir figure 17) représente vingt-sept (27) parties prenantes centrales dans la phase III (voir tableau 20). Les trois niveaux de classification (tableau 21) catégorisent les parties prenantes selon leur importance par rapport au projet. La taille des bulles sur la matrice pouvoir/intérêt (figure 17) respecte cette catégorisation.

**Tableau 21**  
**Répartition des parties prenantes de la phase III par niveau de score**

Niveaux de score	Numéros des parties prenantes	Nombre de parties prenantes par niveau	Taille des bulles
10-12	7, 10, 11, 17, 18, 20, 24, 25, 29, 30, 36, 39, 40, 43, 53, 54, 55	17	Petites
13-16	15, 33, 45, 61	4	Moyenne
17	4, 5, 6, 23, 44, 57	6	Grosses

On remarque une augmentation de dix (10) parties prenantes centrales par rapport à la deuxième phase. La majorité est représentée dans le cadran se situant en haut et à droite tandis que six (7, 20, 29, 30, 43, 55) se situent en bas dans le quadrant de droite. Ici, la plupart ont un pouvoir et un intérêt relativement élevés. Les parties prenantes sont représentées par les bulles portant les numéros 4, 5, 6, 23, 24, 25, 44, 57 et 61 et occupent le même emplacement sur la matrice avec un pouvoir/intérêt très élevé. Les bulles portant ces numéros devraient occuper le même emplacement, mais pour permettre de percevoir les changements éventuels de leur centralité par comparaison avec les deux phases précédentes, elles ont été décalées. Il en est de même des autres bulles placées de manière rapprochée sur le graphique. L'évaluation des parties prenantes dans les différentes phases identifiées grâce au calcul des scores de centralité a permis d'obtenir les résultats contenus dans le tableau 22. Nous constatons que les effectifs d'avant le calcul des scores ont été réduits de pratiquement la moitié.

Figure 17  
Matrice pouvoir/intérêt de la phase III

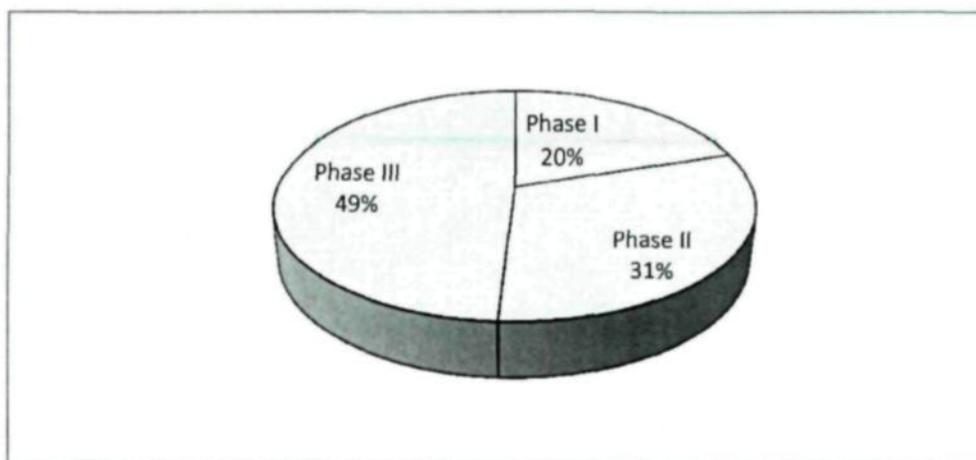


L'examen de chacune des trois phases a révélé que le projet comporte plusieurs parties prenantes de centralités différentes et dont le nombre a augmenté au cours des trois phases. Quelques-unes ont changé de centralité (diminution ou augmentation du niveau de score), mais aucune n'a disparu de la liste. Il y a eu une augmentation progressive du nombre de parties prenantes de la première à la troisième phase (voir figure 18 ci-dessous). Les multiples intérêts des parties prenantes pour les retombées du projet ainsi que les stratégies relationnelles adoptées par Niobec pourraient expliquer l'augmentation du nombre de parties prenantes qui ont démontré une adhésion progressive au projet (voir tableau 22).

**Tableau 22**  
**Nombre de parties prenantes par phase**

Phase	Parties prenantes avant le calcul des scores	Parties prenantes centrales
Phase I	20	11
Phase II	37	17
Phase III	61	27

**Figure 18**  
**Parties prenantes par phase après le calcul des scores de centralité**



#### 4.4 Analyse dynamique des parties prenantes du projet

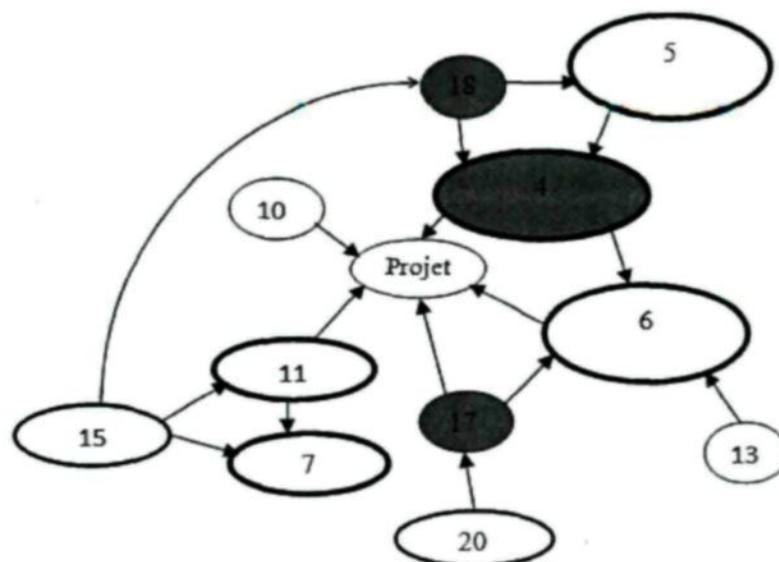
Cette section traite de la dynamique relationnelle qui s'est produite au cours des différentes périodes (phases) critiques identifiées. Nous examinerons tour à tour ce qui a prévalu dans chaque phase et les stratégies correspondantes élaborées par les responsables de Niobec pour permettre au projet d'avancer. Les caractéristiques qui permettent de distinguer les différences de centralité entre les parties prenantes respectent les indications contenues dans le tableau 17 (p. 69, phase I), le tableau 19 (p. 72, phase II) et le tableau 21 (p. 76, phase III). Sur le plan des sociogrammes, la taille et l'épaisseur des bulles sont les

éléments visuels qui permettent de distinguer les parties prenantes selon leur centralité, c'est-à-dire leur importance les unes par rapport aux autres au cours des trois phases.

#### 4.4.1 La phase I : L'annonce du projet

La figure 19 représente la dynamique du réseau social constitué autour du projet au cours de la première phase.

**Figure 19**  
**Sociogramme des parties prenantes à la phase I**



À ce niveau, l'essentiel des réactions et des manifestations des parties prenantes se remarque principalement dans la municipalité de Saint-Honoré. Le plus gros nœud se trouve au niveau du projet (bulle projet) avec cinq flèches entrantes. Les acteurs impliqués dans le débat sont la société Iamgold (bulle 6), la mairesse Marie-Luce Martin (bulle 4), la municipalité de Saint-Honoré (bulle 5) en tant que structure, les populations résidentes de Saint-Honoré (bulle 18) et les médias (bulle 17). Les médias, la mairesse et les citoyens de Saint-Honoré n'étaient vraisemblablement pas favorables au projet. Il y avait beaucoup

d'interrogations et d'inquiétudes de leur côté. Ils étaient donc considérés comme des acteurs « négatifs » vis-à-vis du projet (bulles 4, 17 et 18 en couleur sur la figure 19) et nécessitaient d'être traités avec délicatesse. À vue d'œil, il apparaît que les médias et les citoyens de Saint-Honoré (bulles 17 et 18) n'ont pas le même niveau de centralité par rapport à la mairesse (parce que la taille et l'épaisseur des bulles qui les représentent sont moindres par rapport à celle de la mairesse – bulle 4). Cependant, les trois ont un potentiel d'influence très élevé sur les autres parties prenantes. Leurs attentes majeures étaient liées aux changements positifs et négatifs que l'expansion de la mine pourrait apporter dans leur quotidien, par exemple les impacts du projet sur leur environnement et leur cadre de vie en matière de pollution, l'expropriation des citoyens directement concernés par l'agrandissement de la mine, les modifications en matière d'infrastructures routières, les retombées économiques pour la municipalité.

Par ailleurs, deux nœuds importants sont visibles autour des bulles 4 et 6 (la mairesse de Saint-Honoré et la Société Iamgold, actionnaire principale de la mine Niobec) avec chacun trois flèches entrantes et une flèche sortante. Ces nœuds témoignent de l'existence de relations de dépendance et d'influence de ces parties prenantes avec les autres, et vice versa. De plus, ces bulles ont un contour gras et sont de grosse taille. Cela témoigne de l'importance des parties prenantes par rapport aux autres parties prenantes et confirme leur centralité et leur grande influence sur le projet.

#### **4.4.2 Les stratégies relationnelles de Niobec à la phase I**

Soutenus par contre par l'ex-ministre délégué aux Ressources naturelles, Serge Simard (bulle 20), les responsables de la mine se sont montrés très rassurants à l'endroit des opposants. Les premières actions de communication étaient orientées vers ces acteurs dubitatifs afin de créer un climat de confiance, qui est le fondement d'une relation durable et solide. La première action de la mine Niobec a consisté en la création d'une équipe dédiée aux relations avec la communauté, suivie de la mise sur pied d'un bureau de relations avec la communauté, inauguré le 10 août 2011 et situé en plein cœur de la

municipalité de Saint-Honoré. L'objectif de cette entité est clair : mieux gérer et communiquer avec les parties prenantes. Rapidement, quelques actions stratégiques et communicationnelles sont mises en place (entre juillet et novembre 2011) telles que :

- 134 rencontres personnalisées avec les propriétaires voisins de la mine Niobec;
- une journée « bon voisinage » (visite guidée des installations et séance d'information sur Niobec et le projet d'expansion);
- la mise sur pied de la Table municipalité-entreprise (rencontres mensuelles);
- et la création du Comité du milieu (rencontres mensuelles).

Le maître mot dans cette phase I, c'est la « transparence » et la prudence dans les interventions publiques à travers la presse.

*« C'est normal qu'il y ait de l'inquiétude », reconnaît la responsable des communications Mélanie Duguay. (Le Réveil du lundi 08 août 2011)*

*Mélanie Duguay, responsable des communications à la mine Niobec, assure que tout est mis en place pour informer les citoyens du secteur. Mais selon elle, très peu d'information est véhiculée pour le moment, car les autorités de la mine sont toujours en « phase de pré faisabilité ». (Le Progrès-Dimanche du dimanche 04 septembre 2011, p. 4)*

Dans sa manchette du dimanche 04 septembre, *Progrès-Dimanche* titrait : « IAMGOLD fait preuve de transparence ». Acquis à sa cause, l'ex-ministre fait une déclaration de soutien à la firme minière, prouvant ainsi sa confiance quant aux bonnes intentions de cette dernière à travailler dans la transparence.

*« IAMGOLD est une entreprise responsable. » C'est ce qu'affirme le député dans Dubuc et ministre délégué aux Mines, Serge Simard. Il est d'avis que la compagnie fera tout pour informer les citoyens du secteur sur les avancées du projet d'expansion de la mine Niobec de Saint-Honoré. (Le Progrès-Dimanche du dimanche 04 septembre 2011, p. 2, qui titrait : « IAMGOLD fait preuve de transparence »)*

*Responsable des communications chez Mine Niobec inc., Mélanie Duguay a réitéré le désir de la direction de faire preuve de transparence, toujours dans*

*le dessein d'obtenir l'acceptabilité sociale. (Le Progrès-Dimanche du dimanche 16 octobre 2011, p. 6)*

Pour le prouver, ils ont ouvert leurs portes aux médias pour présenter le projet. « Niobec ouvre ses portes aux médias et présente son projet d'expansion », titrait ainsi le journal *Le Réveil* du mercredi 19 octobre 2011.

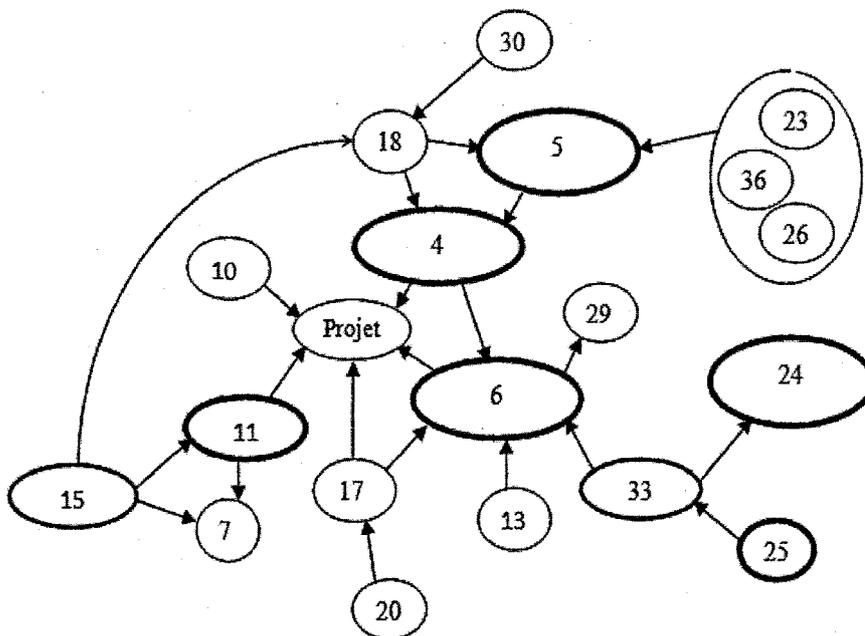
#### **4.4.3 Phase II : L'arrivée du gouvernement Marois et l'annonce du projet du nouveau régime de redevances minières**

Dans cette deuxième phase, il y a eu l'arrivée de plusieurs autres acteurs qui ont manifesté de l'intérêt pour le projet. L'élection de la nouvelle première ministre issue du parti québécois, Pauline Marois, a apporté un nouveau contexte politique. Le nouveau gouvernement est venu avec de nouvelles ambitions, dont un projet d'instauration d'un nouveau régime de redevances minières, ce qui n'a pas manqué d'influer sur le débat mené par les acteurs autour du projet. La mine Niobec, ne voulant pas pour le moment se préoccuper de ce débat, maintient et poursuit les études de préfaisabilité et de faisabilité du projet d'expansion. En effet, les enjeux pour la firme Iamgold sont très grands, étant donné que le niobium est un métal comportant des propriétés uniques, qu'il est de grande valeur et prisé dans la production d'une catégorie d'aciers spécialisés de très haute qualité appelés aciers à haute résistance à faible alliage. Niobec est un actif unique des plus intéressants pour Iamgold, puisqu'il se révèle le seul producteur de niobium en Amérique du Nord et l'un des trois producteurs mondiaux. La demande de niobium a augmenté à un taux annuel de croissance composé de 10 % au cours des dix dernières années. Il est prévu que cette croissance se maintienne à l'avenir. De plus, l'augmentation de la demande mondiale de niobium, liée au développement des pays émergents comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, crée de nouvelles perspectives pour les producteurs de niobium. Puisque les autres producteurs ont augmenté leur production respective afin de subvenir à cette demande, Niobec souhaite leur emboîter le pas et demeurer compétitive sur les marchés internationaux. Actuellement, l'entreprise tend à devenir un fournisseur isolé. Le projet

d'expansion pourra renverser la vapeur et permettre à Niobec de reconquérir sa part historique de marché de 15 %.

Cette deuxième phase a connu une croissance du nombre de parties prenantes avec une densification du réseau et des liens d'alliance autour de quelques parties prenantes importantes, dont la Société Iamgold (voir figure 20).

**Figure 20**  
**Sociogramme des parties prenantes à la phase II**



Le nœud le plus important se trouve au niveau de la bulle 6, qui représente la société Iamgold. En effet, elle est d'une part la propriétaire de Niobec, et donc directement concernée par la question du projet de redevances du gouvernement, et d'autre part l'objet de toutes les attentions à cause de l'importance de ses investissements dans la région à travers la mine Niobec. Niobec est l'une des plus importantes entreprises minières de la

région. Il est à noter que des parties prenantes (bulles 5, 17 et 18) ont changé de positionnement par rapport au projet en passant du statut d'opposants à celui de supporteurs. Les actions de communication de Niobec semblent avoir produit un effet transformateur. Dans l'ensemble, il n'y a pas eu d'opposition ouverte par rapport au projet malgré l'arrivée de quelques parties prenantes importantes (bulles 24 et 25).

Pendant que le nouveau gouvernement s'installe pour passer au stade de réalisation des promesses électorales, dont le projet de loi sur le nouveau régime de redevances minières, des voix s'élèvent déjà pour dénoncer et condamner le nouveau régime. En effet, l'ex-ministre aux Ressources naturelles, Serge Simard (bulle 20), la municipalité de Saint-Honoré (bulle 5) et les autres municipalités voisines (bulles 33, 26 et 36) commencent à s'inquiéter des répercussions d'un éventuel changement de régime minier. Ils craignent que ce nouveau régime ne fasse fuir les investisseurs tels que les sociétés industrielles minières. Les sociétés minières de la région affirment ne pas comprendre les intentions réelles de ce gouvernement derrière ce nouveau régime minier en question. Cependant, les responsables de la mine Niobec étaient plus concentrés sur la mise en œuvre et le renforcement des stratégies relationnelles élaborées depuis la première phase afin d'avoir le plus grand soutien pour le projet.

#### **4.4.4 Les stratégies relationnelles de Niobec à la phase II**

Dans la lignée des actions relationnelles mises en place dans la première phase, cette deuxième période s'inscrit sous le signe de la communication. Après une phase exploratoire, d'analyse des besoins et de mise en place d'outils relationnels, cette période vise davantage l'utilisation de ces derniers sur une base continue. Elle débute par la mise en ligne, sur le site de la compagnie ([www.niobec.ca](http://www.niobec.ca)), d'une section dédiée au « projet d'expansion » dans laquelle tous les documents informationnels ainsi que les comptes rendus des divers comités sont à la disposition des parties prenantes. Parallèlement, la Table municipalité-entreprise et le Comité du milieu poursuivent les réunions et les rencontres avec les principales parties prenantes impliquées dans lesdits comités.

Ces outils et dispositifs de communication se regroupent sous deux rubriques, celle orientée vers une communication orale (rencontre directe avec la communauté) et celle fondée sur des supports documentaires.

**La rubrique « communauté » est composée de :**

- L'information et la consultation : Conscient de l'intérêt manifesté par la communauté d'accueil dès l'annonce de son projet d'expansion, Niobec a choisi d'entreprendre en amont une démarche d'information et de consultation. Cette démarche d'information et de consultation publique vise à assurer une bonne diffusion de l'information et à prendre note des préoccupations et des commentaires de la communauté, cela en vue de bonifier le projet et le contenu de l'étude de faisabilité ainsi que celui de l'étude d'impact à venir.
- Le Comité du milieu : Le Comité du milieu, constitué de représentants de groupes concernés ou intéressés par le projet d'expansion, a été mis sur pied afin d'assurer un suivi détaillé de l'avancement du projet. Le Comité a pour objectif de donner à des représentants du voisinage et à des organismes concernés les moyens concrets de s'informer et d'être consultés sur l'évolution du projet. Les participants au Comité sont invités à contribuer de la manière suivante :
  - prendre connaissance de l'information et échanger sur les aspects et l'avancement du projet;
  - donner leur opinion et leurs recommandations sur les différents aspects du projet;
  - suivre le déroulement des activités d'information et de consultation de la communauté;
  - relayer les renseignements obtenus auprès des concitoyens et représentants d'organismes du milieu;
  - traduire les préoccupations des citoyens;
  - faire connaître le Comité auprès de la population;

- discuter de différents enjeux tels que les impacts appréhendés du projet, l'aspect visuel du projet, les risques d'émissions de poussières, le besoin de main-d'œuvre, le plan de fermeture, les retombées économiques locales du projet, etc.
- La Table municipalité-entreprise : Dans le cadre de sa démarche d'information et de consultation, Niobec a proposé à la municipalité de Saint-Honoré la création de la Table municipalité-entreprise afin d'établir une structure d'information et d'échanges avec les représentants municipaux des communautés d'accueil et environnantes.

**La rubrique « documentation générale » est constituée des outils suivants :**

- Les fiches d'information traitent de différents sujets reliés à la mine Niobec ainsi qu'au projet d'expansion; du niobium et de ses utilisations, en passant du procédé d'extraction à l'emballage et au développement durable.
- *L'Infolettre*, un outil de communication pour tenir les gens informés des activités reliées au projet d'expansion de la mine Niobec à Saint-Honoré. De multiples sujets d'actualité y seront traités, dont les rencontres du Comité du milieu et de la Table municipalité-entreprise, des ateliers thématiques et les témoignages de citoyens.
- Les comptes rendus du Comité du milieu et de la Table municipalité-entreprise permettent de suivre de près les sujets abordés et les discussions tenues lors de ces rencontres.
- Les présentations de chacune des rencontres du Comité du milieu, de la Table municipalité-entreprise et des différents groupes de parties prenantes sont disponibles pour consultation. Elles permettent de prendre connaissance des sujets abordés et de l'information diffusée lors de ces rencontres.

Outre ces moyens de communication, Niobec a instauré un sondage systématique annuel afin de mesurer l'efficacité de ses communications en vue d'entreprendre d'éventuels ajustements. Le sondage s'effectue auprès de 600 répondants.

*« Il s'agit d'un sondage annuel afin de mesurer les efforts de la nouvelle équipe en communication. Nous voulons avoir une idée de la perception des*

*gens par rapport au chemin parcouru, pour savoir si nous sommes dans la bonne direction. »*

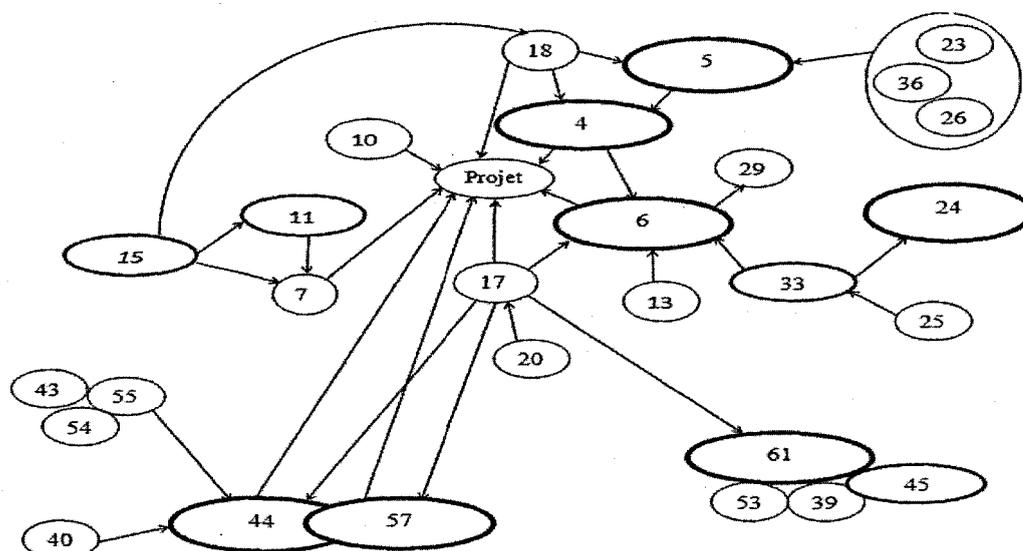
*« Notre objectif est de faire connaître davantage la mine Niobec, nos pratiques, le niobium et les applications du niobium. Nous cherchons à améliorer nos relations avec la communauté. C'est ce que nous voulons mesurer », explique Mélanie Duguay, responsable des communications à la mine de Saint-Honoré. « Nous allons aussi sonder les gens sur le projet d'investissement de 1,3 milliard de dollars que nous prévoyons réaliser. Nous voulons voir la perception des citoyens face au projet, savoir s'ils en ont entendu parler et si le projet est connu. Toutes ces données vont nous permettre de savoir quels sont les aspects que nous devons améliorer », explique Mme Duguay. (Le Quotidien du jeudi 13 septembre 2012, p. 5)*

En plus de toutes ces dispositions et pour plus de visibilité, Niobec s'est engagé entre autres à travailler dans le sens du développement durable et à accorder du soutien financier sous forme de dons et de commandites.

#### **4.4.5 La phase III : Le débat autour du nouveau régime minier**

Le débat autour du nouveau régime minier s'intensifie avec la sortie du président d'Iamgold, Steve Letwin, qui menace d'abandonner le projet d'expansion si le gouvernement adopte un régime de redevances « punitif », ce que certains partis politiques d'opposition favorables à l'adoption d'un nouveau régime minier ont qualifié de « chantage ». D'un côté, le président de la chambre de commerce du Saguenay, Éric Dufour (bulle 55), avec à sa suite des entrepreneurs, la Fédération des chambres de commerce du Québec (bulle 43), des partis d'opposition défavorables au nouveau régime minier, se mobilise (figure 21).

Figure 21  
Sociogramme des parties prenantes à la phase III



[...] Dans une entrevue à La Presse Affaires, le PDG d'Iamgold, Steve Letwin, a dénoncé la taxe sur le « surprofit » que veut imposer Québec et a menacé de stopper son projet à sa mine de niobium du nord de Chicoutimi. [...] Les autres partis d'opposition à Québec ont au contraire pris au sérieux les déclarations du président d'Iamgold. « Ces entreprises font du financement public et n'ont pas intérêt à être alarmistes », soutient le porte-parole de l'Opposition officielle en matière de mines, le libéral Jean D'Amour. D'après lui, la sortie d'Iamgold était prévisible et « ça va arriver encore si le gouvernement n'affiche pas rapidement ses couleurs ». François Bonnardel, de la CAQ, exprime des inquiétudes semblables par rapport à la modification du régime des redevances. « C'est extrêmement préoccupant pour le développement de nos régions, dit-il. Le gouvernement est en train de mettre en péril l'industrie minière par dogmatisme. (Le Quotidien du 23 mars 2013)

Une mobilisation s'organise afin d'empêcher le gouvernement Marois d'augmenter les redevances minières. Des entrepreneurs de la région se joignent au Regroupement des Chambres de commerce du Saguenay-Lac-

*Saint-Jean. Le message des entrepreneurs est clair : l'industrie minière est fragilisée, voire paralysée. C'est donc pour cette raison que le Regroupement des Chambres de commerce du Saguenay-Lac-Saint-Jean dénonçait la situation, hier matin, en conférence de presse. [...] « Nous avons des rencontres prévues avec le ministre Stéphane Bédard très prochainement. (Le Quotidien du 23 mars 2013)*

De l'autre côté, Jean-Marie Claveau (bulle 39), la ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet (bulle 53) et Stéphane Bédard (bulle 61) multiplient les arguments et les sorties afin de convaincre du bien-fondé de ce nouveau régime qui, d'ailleurs, était une promesse de campagne.

*« L'objectif du gouvernement et de la ministre Ouellet est de maximiser les redevances, les investissements et les emplois », affirme M. Claveau, ajoutant que la ministre Ouellet a rencontré la direction d'Iamgold et de Niobec et leur a fait part des cinq critères sur lesquels elle se base pour appliquer sa réforme, à savoir la stabilité, l'équité, la transparence, l'efficacité et la compétitivité. (Le Quotidien du 22 mars 2013)*

*Quant à la sortie du président d'Iamgold, Steve Letwin, qui menaçait de mettre un frein aux investissements à la mine Niobec de Saint-Honoré, M. Stéphane Bédard se veut une fois de plus rassurant. « Aucun projet ne sera remis en cause. Ce n'est pas vrai qu'on va atteindre ce point-là », assure-t-il, tout en rappelant qu'il a visité la mine de Saint-Honoré il y a quelques jours en plus de discuter longuement avec les responsables de la compagnie. (Le Quotidien du 27 mars 2013)*

Cette troisième phase a marqué un tournant décisif dans le débat sur le nouveau régime minier que le gouvernement projette de faire voter parce que les acteurs se sont beaucoup manifestés.

*La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin, prend la menace du grand patron d'Iamgold au sérieux. « Nous, ça nous dérange fortement et j'espère, j'espère que le gouvernement du Québec va être capable de s'entendre pour que (le projet) puisse continuer. » (Le Réveil du jeudi 21 mars 2013)*

*Le président de la chambre de commerce du Saguenay, Éric Dufour, « déchire sa chemise sur la place publique » en s'exprimant dans les différents médias de la région afin d'exprimer son opposition au projet de redevances minières que propose le gouvernement du Parti Québécois*

#### **4.4.6 Les stratégies relationnelles de Niobec à la phase III**

Niobec semble avoir tiré son épingle du jeu par une communication efficace (Comité du milieu, sondage, implication à la vie citoyenne) et sa célérité à répondre aux préoccupations de la population de Saint-Honoré. De toute évidence, l'entreprise semble avoir pris à cœur la question de l'acceptabilité sociale de son projet. Ainsi, cinq piliers spécifiques ont été pris en compte dans la sélection de la méthode d'exploitation : l'aspect économique, naturellement, mais aussi les aspects techniques, environnementaux, sociaux et en santé-sécurité. À la lumière d'une analyse, c'est la méthode d'exploitation par bloc foudroyé qui s'est révélée la plus intéressante pour la compagnie. Les responsables de la mine ont vite compris qu'il fallait joindre l'acte à la parole. En ce sens, ils n'ont pas lésiné sur les moyens en ce qui concerne les expropriations. Tous les citoyens directement concernés par cette question ont fait l'objet d'une attention particulière pour qu'ils soient dédommagés au plus vite.

*Les dirigeants de la mine Niobec de Saint-Honoré souhaitent régler le dossier des acquisitions et indemnisations d'une trentaine de propriétaires de la rue Hôtel-de-Ville dans les plus brefs délais, surtout que les citoyens touchés par le projet d'expansion ont hâte que tout soit terminé. « Au cours des dernières semaines, nous avons déterminé la localisation des infrastructures. Au lieu de nous situer dans le secteur du chemin Saint-Marc, nous allons plutôt nous installer à proximité de la rue Hôtel-de-Ville. Cette localisation a été présentée au Comité du milieu, le 2 octobre, et il a été décidé de former un groupe de travail (association des propriétaires voisins de Niobec et des représentants de la société IAMGOLD) afin de discuter du processus d'acquisition et d'indemnisation. [...] Mais durant les travaux, nous allons nous retrouver beaucoup plus près des résidences, d'où notre processus d'acquisition et d'indemnisation. Une trentaine de propriétaires seront donc concernés par le processus », ajoute Mme Duguay. « Afin de discuter du processus d'acquisition et*

*d'indemnisation à Saint-Honoré, deux réunions ont eu lieu les 9 et 15 octobre », explique Mélanie Duguay, porte-parole de la mine Niobec. (Le Quotidien du jeudi 18 octobre 2012, p. 18)*

C'est ainsi que pour réussir le processus d'acquisition et d'indemnisation en cours et surtout maintenir le cap de la transparence, une multitude d'outils ont été élaborés. Malgré la sensibilité du processus lié au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) et la phase d'expropriation enclenchée en décembre 2012, les réactions des parties prenantes ne semblent plus aussi tranchées qu'elles ne l'étaient au début du projet. Il faut dire qu'il y avait plus de deux années que Niobec consultait et transmettait de l'information à profusion avec la même cohérence et transparence. Un document nommé « Guide et bonnes pratiques » est également lancé en janvier 2013 pour expliquer la manière dont le processus d'acquisition et d'indemnisation de propriétés se déroulera. Encore une fois, la Table municipalité-entreprise et le Comité du milieu poursuivent les réunions et les rencontres avec les principales parties prenantes impliquées dans lesdits comités, rendant systématiquement l'information disponible via le site Internet de la compagnie. Les deux tiers des articles de journaux que nous avons recensés portent sur la vie de la mine en général. De ces deux tiers, la majorité relate les actions de communication, les contributions citoyennes auprès de la communauté, les activités de mécénat et de commandite. Parmi ces actions, la contribution de la mine dans les questions liées à la santé et au sport est un fait indiscutable.

À travers la présente analyse, nous remarquons que la relative controverse autour du projet ne vise pas le projet, mais les différents enjeux autour du projet (impact environnemental, retombées économiques sur la région, nouveau régime de redevances minières). Nous voyons un jeu d'intérêts entre les parties prenantes : les citoyens, les municipalités, les acteurs du secteur économiques (entreprises, chambres de commerce, etc.), les politiques (gouvernement, Parti Québécois, ministres de la région) et la compagnie Iamgold (actionnaire principale de la mine Niobec).

## CHAPITRE V

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre s'articulera autour de quatre points essentiels. Le premier point est dédié à la synthèse globale des résultats. Le deuxième point est consacré aux apports de l'étude. Suivront ensuite les limites de l'étude au troisième point. Pour finir, des pistes pour de futures recherches seront proposées au quatrième point.

#### 5.1 Synthèse générale des résultats

La présente étude avait pour objectif de vérifier si l'approche basée sur la notion de centralité développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) permet d'optimiser l'identification et l'analyse des parties prenantes. Nous avons d'abord voulu comprendre spécifiquement comment mener à terme un projet en procédant à une identification et à une analyse mieux fournies et plus pratiques de ses parties prenantes, et basées sur une méthodologie itérative et longitudinale. Notre intérêt s'est ensuite porté sur la manière dont on peut faire une représentation plus visuelle (avec graphiques), compréhensible et explicite des réseaux de relations existant entre les parties prenantes. L'analyse des résultats de notre étude suggère que le modèle de Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) permet d'optimiser l'identification et l'analyse des parties prenantes. La synthèse des résultats (voir tableau 23) semble indiquer que leur outil, à la différence des autres, est beaucoup plus visuel et permet de réaliser une étude longitudinale et dynamique des parties prenantes. Il apporte de nouveaux critères, surtout avec l'utilisation de la notion d'amplification médiatique

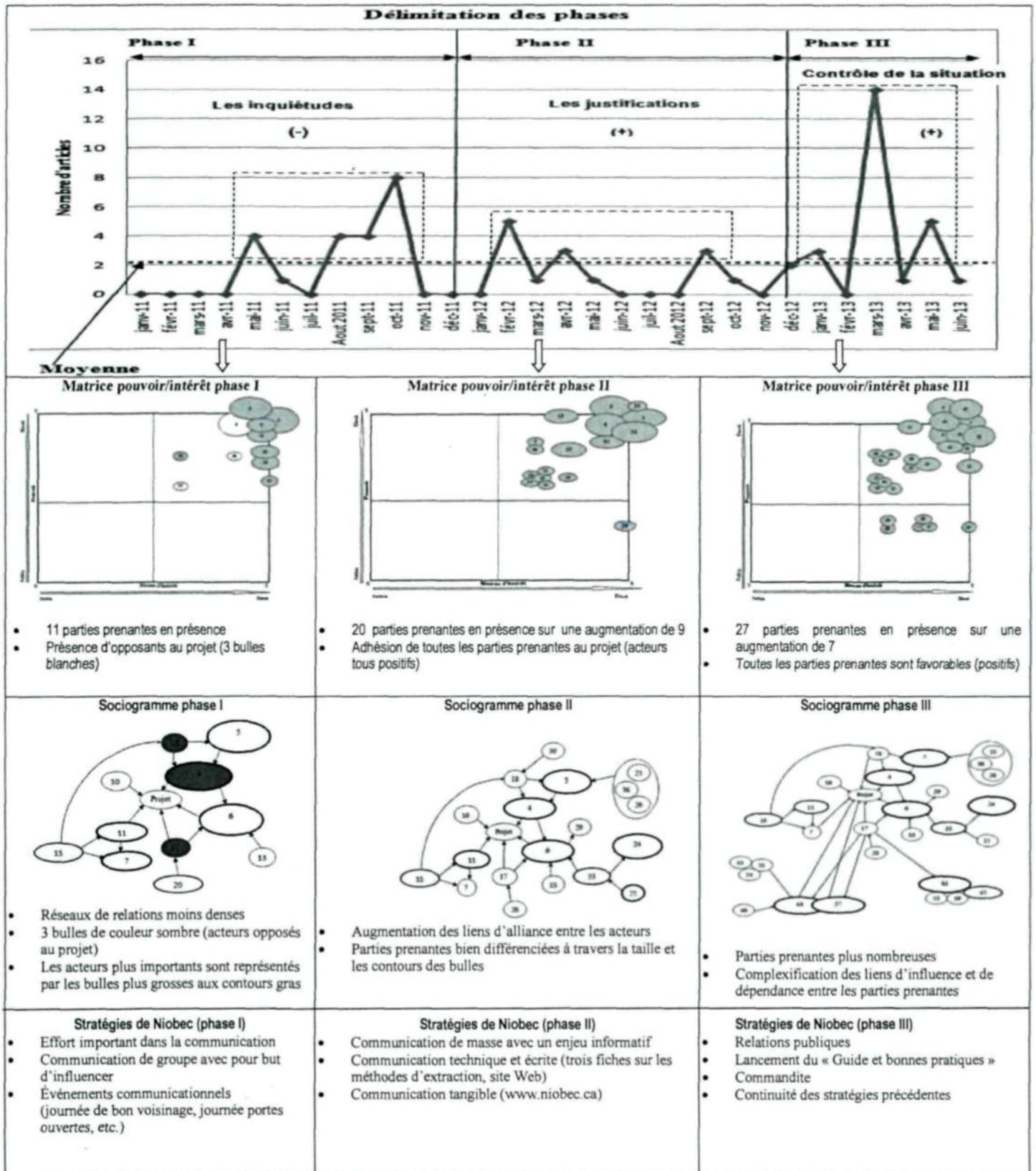
(Vasterman, 2005; Giasson, Brin et Sauvageau, 2010), qui est une source d'identification des parties prenantes relativement objective. Ce nouvel outil semble pouvoir être intégré dans le champ de la gestion de projet, vu son caractère utile que nous montre cette recherche.

## **5.2 Discussion des résultats**

Le tableau 23 (voir page 94) est la synthèse du chapitre 4. Il présente les principaux résultats du chapitre 4, dont nous allons maintenant discuter de manière transversale en tentant d'établir l'aspect global, dynamique et longitudinal que l'outil de la centralité a permis de mettre en évidence. Cette section et la section suivante (5.3) visent à vérifier si cette étude a permis de répondre à la question de recherche : L'approche basée sur la notion de centralité développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) permet-elle d'optimiser l'identification et l'analyse des parties prenantes en contexte de projet? Pour ce faire, nous nous sommes posé un certain nombre de questions.

Tableau 23

Tableau synthèse de suivi et de gestion des parties prenantes du projet



- 11 parties prenantes en présence
- Présence d'opposants au projet (3 bulles blanches)

- 20 parties prenantes en présence sur une augmentation de 9
- Adhésion de toutes les parties prenantes au projet (acteurs tous positifs)

- 27 parties prenantes en présence sur une augmentation de 7
- Toutes les parties prenantes sont favorables (positifs)

- Réseaux de relations moins denses
- 3 bulles de couleur sombre (acteurs opposés au projet)
- Les acteurs plus importants sont représentés par les bulles plus grosses aux contours gras

- Augmentation des liens d'alliance entre les acteurs
- Parties prenantes bien différenciées à travers la taille et les contours des bulles

- Parties prenantes plus nombreuses
- Complexification des liens d'influence et de dépendance entre les parties prenantes

*L'augmentation du nombre de parties prenantes entraîne-t-elle une complexification des stratégies ou des actions de gestion de Niobec?*

À travers le tableau 23, nous constatons une densification des liens et des réseaux (voir sociogrammes) entre les parties prenantes au cours des trois phases. Cette complexification du contexte semble ne pas entraîner une complexification de la stratégie de Niobec. En effet, l'organisation a choisi d'entreprendre en amont une démarche d'information et de consultation. Cette démarche d'information et de consultation publique avait pour but d'assurer une bonne diffusion de l'information et à recueillir les préoccupations et commentaires de la communauté en vue de bonifier le projet et le contenu de l'étude de faisabilité ainsi que celui de l'étude d'impact. En considérant la littérature en gestion de projet, nous pouvons dire que l'approche de la centralité de Bousquet, Diallo et Leyrie se rallie à la perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995).

*Les efforts de communication investis à travers les techniques relationnelles utilisées (Comité du milieu, Table municipalité-entreprise, site Web, etc.) expliquent-ils l'adhésion progressive des parties prenantes au projet?*

Dès la première phase, l'organisation a fourni un effort considérable en matière de communication que la situation ne semblait pas forcément demander. En effet, par rapport à la première phase, les efforts investis dans les phases II et III sont respectivement moyens et faibles. Ainsi, les efforts mis dans la communication baissent quand on passe de la phase I à la phase III. Pendant que le nombre de parties prenantes augmente et qu'il y a moins d'efforts mis dans la communication, moins d'opposants s'élèvent contre le projet. Cela suggère que les efforts communicationnels investis et les stratégies de gestion de l'entreprise ont porté leurs fruits. Tout semble indiquer que la démarche relationnelle utilisée fonctionne.

*Y a-t-il un lien entre l'accroissement du nombre de parties prenantes et l'accroissement du nombre d'articles sur le projet?*

En examinant le nombre de parties prenantes et celui des articles en rapport avec le projet, nous constatons une augmentation de la première à la troisième phase. En effet, depuis l'annonce du projet, les activités de Niobec ont connu une couverture médiatique progressive. Ceci s'explique par le fait que le projet retient de plus en plus l'attention des acteurs au fur et à mesure que Niobec s'ouvre et met en œuvre ses actions de communication en insistant sur son désir de transparence. Il est indéniable que la gestion des parties prenantes doit être flexible et orientée de concert avec l'évolution du projet et les changements qui s'opèrent dans son environnement interne et externe. C'est à l'aide d'un plan de communication détaillé et orienté selon l'analyse de chacune des parties prenantes que leur gestion s'effectuera. Le plan de communication dictera les méthodes d'interaction et leur fréquence. Le *Guide du PMBOK* (5<sup>e</sup> édition, 2013), dans son treizième chapitre, insiste sur la gestion des communications et sur son importance pour un projet.

*« Stakeholder management also focuses on continuous communication with stakeholders to understand their needs and expectations, addressing issues as they occur, managing conflicting interests and fostering appropriate stakeholder engagement in project decisions and activities. Stakeholder satisfaction should be managed as a key project objective. »*  
(PMBOK 2013, p. 390)

*Est-ce qu'il y a un lien entre l'accroissement du nombre d'amplifications médiatiques et les techniques de communication de Niobec?*

L'accroissement du nombre d'amplifications médiatiques entre les phases n'a pas forcément amené les responsables de la mine à changer leurs stratégies. Les médias dans la plupart des cas ne faisaient que rapporter les actions de Niobec pour informer le public. Niobec semblait être en avance sur les médias qui parlaient du projet. Les amplifications médiatiques étaient plus en faveur de l'entreprise, surtout à partir de la deuxième phase.

Cela indique que les actions de gestion et de communication de Niobec envers ses parties prenantes semblent non seulement avoir été bien pensées, mais qu'elles ont aussi bénéficié d'un accompagnement médiatique surtout positif. Cela renvoie à un des trois niveaux de classification de la théorie des parties prenantes établie par Freeman (1984), le niveau processuel. Comme nous l'avons montré dans la revue de la littérature, le niveau processuel s'intéresse à la procédure systématiquement développée par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans les processus d'élaboration de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie.

*Est-il un projet soucieux du développement durable?*

Un document nommé « Guide et bonnes pratiques » est également lancé en janvier 2013 pour expliquer la manière dont le processus d'acquisition et d'indemnisation de propriétés se déroulera. Il faut noter que cela fait plus de deux années maintenant que Niobec consulte et transmet de l'information à profusion avec la même cohérence et transparence. La Table municipalité-entreprise et le Comité du milieu poursuivent les réunions et les rencontres avec les principales parties prenantes impliquées dans lesdits comités, rendant systématiquement l'information disponible via le site Internet de la compagnie. Bien que les efforts déployés par Niobec soient considérables et semblent avoir été payants, nous ne sommes pas en mesure d'en tirer une conclusion pour le moment. Des études plus poussées doivent être effectuées afin d'en dégager une idée claire.

Les caractéristiques suivantes de la stratégie de Niobec ont été relevées à partir de l'outil de la centralité : dans la première phase, c'est l'amorce d'une communication de groupe avec pour objectif de faire face aux inquiétudes de la population et des acteurs afin de les rassurer du mieux possible. Niobec s'est ouverte et a tenu le langage de la transparence. L'enjeu poursuivi à ce niveau est d'influencer surtout les parties prenantes dubitatives, qui ne sont pas favorables au projet. Sa stratégie vise à changer les idées et les opinions négatives par rapport au projet. Investir de façon importante dans une phase de réflexion et de mise en place très structurée d'outils et de mécanismes de communication a

été décidé en amont du projet. La deuxième phase, quant à elle, en a été une de communication de masse avec un enjeu informatif. Elle débute par la mise en ligne, sur le site de la compagnie ([www.niobec.ca](http://www.niobec.ca)), d'une section dédiée au « projet d'expansion ». Tous les documents informationnels ainsi que les comptes rendus des divers comités y sont à la disposition des parties prenantes. Le but de Niobec est de donner suffisamment d'informations sur le projet en en justifiant le bien-fondé. La stratégie de communication privilégiée dans cette phase est surtout la coopération. Il s'agit, pour les responsables de Niobec, de chercher un consensus autour du projet, non seulement en étant réceptifs aux appréhensions des acteurs directement concernés par le projet, mais aussi en démontrant leur disponibilité à répondre aux préoccupations par des actions concrètes. Cela peut expliquer l'absence d'opposition au cours de cette phase. La phase trois s'est révélée être une phase de supervision des stratégies et outils de communication déjà déployés. Niobec semble être en contrôle dans ses rapports avec les parties prenantes du projet. Moins d'efforts ont été mis dans la communication par rapport à la première phase, mais l'entreprise veille à la communication en continu. Un climat de confiance semble s'établir entre les parties. En effet, les actions menées durant cette phase par Niobec laissent entrevoir une ébauche de partenariat. Parallèlement à toutes ces stratégies, Niobec a multiplié les commandites dans la région en s'intéressant aux activités sportives, culturelles et sociales. L'objectif est de renforcer son image au sein de la communauté. Ainsi, l'approche de la centralité proposée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) a permis d'aborder dans une perspective longitudinale et empirique l'identification et l'analyse des parties prenantes du projet d'expansion de Niobec. Elle a aidé à avoir une vision pratique de l'évolution de la dynamique relationnelle entre les parties prenantes.

### **5.3 Les apports de l'étude**

Les contributions de la présente étude seront examinées en deux volets : sur le plan pragmatique et sur le plan académique.

### 5.3.1 Sur le plan pragmatique

Sur le plan pragmatique, cette étude semble indiquer la pertinence d'utiliser une approche combinant plusieurs outils pour l'identification et l'analyse des parties prenantes d'un projet. En effet, comme nous l'avons déjà relevé, non seulement il y a de plus en plus de parties prenantes autour des projets, mais les projets deviennent de plus en plus complexes. Les outils contenus dans la littérature ne semblent plus adaptés à une telle réalité à cause de leur caractère statique (Gond et Mercier, 2005). C'est pourquoi l'approche de la centralité telle que développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) nous a permis, dans cette étude, de montrer l'utilité d'un outil très complet qui combine plusieurs outils (matrice pouvoir/intérêt, sociogramme, amplification médiatique, détermination des scores de centralité) servant à l'identification et à l'analyse des parties prenantes. Ces auteurs sont partis d'un outil incontournable (la matrice pouvoir/intérêt) et ont intégré d'autres outils plus récents et novateurs qui étaient jusqu'alors extérieurs à la gestion de projet (sociogramme, centralité, amplification médiatique). Ces outils importés d'autres disciplines (communication, sociodynamique, théorie des réseaux) n'avaient jamais été utilisés ensemble auparavant.

En utilisant la notion d'amplification médiatique dans la présente étude (Vasterman, Yzermans et Dirkzwager, 2005; Giasson, Brin et Sauvageau, 2010), nous avons pu, d'une part, mettre en évidence l'existence de plusieurs parties prenantes aux intérêts divergents durant la phase de conception du projet d'expansion de Niobec et, d'autre part, évaluer l'évolution de ces parties prenantes dans un intervalle de temps de deux ans. L'amplification médiatique agit comme un signal fort qui indique qu'une ou plusieurs parties prenantes se manifestent ou réagissent par rapport au projet. Par conséquent, examiner chaque amplification ou incident médiatique qui se produit autour du projet permet de recueillir des informations sur le pouvoir, l'influence, le positionnement et l'implication de ces parties prenantes. Partant de là, nous sommes en mesure de lister et de qualifier celles-ci.

Il est rare de constater la manifestation isolée d'une amplification médiatique. Durant l'intervalle que nous avons défini dans notre étude (janvier 2011 à juin 2013), nous avons identifié dix amplifications médiatiques. Dans un intervalle de temps donné, nous pouvons regrouper les amplifications médiatiques autour de quelques intervalles de temps plus petits (phases). L'approche de la centralité (Bousquet, Diallo et Leyrie, 2013) est un outil original qui apparaît vraisemblablement pertinent et stratégique pour la gestion des parties prenantes. Elle intègre « l'amplification médiatique » (qui constitue en fait un « événement déclencheur » (Brosius et Eps, 1995). C'est une approche intéressante, puisqu'à la suite de chaque amplification médiatique, les acteurs (parties prenantes) bougent (deviennent identifiables) et sont donc influencés directement. Chaque amplification médiatique constitue une alerte médiatique qui annonce un moment clé pour identifier des acteurs du projet. Après cette phase d'identification, ou phase de qualification des parties prenantes, les parties prenantes listées sont évaluées grâce aux critères de centralité retenus (tableau 14, page 54). Les scores obtenus par chaque partie prenante déterminent sa centralité, c'est-à-dire son caractère incontournable par rapport au projet. Comme souligné dans la partie méthodologie, la notion de centralité développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) a été appliquée comme un composite d'indicateurs permettant de décrire la position prise par chaque partie prenante à un moment donné. L'un des éléments novateurs de cette approche que nous relevons est qu'elle ne se limite pas à considérer les parties prenantes uniquement au début ou à la fin du processus, mais avant, pendant et après. C'est ce qui explique l'utilisation de l'ensemble des pics ou amplifications médiatiques pour la détermination des phases d'études. Ceci, nous semble-t-il, constitue une des forces de l'outil, puisqu'il permet d'intégrer plusieurs périodes d'identification et d'analyse des parties prenantes. Les études longitudinales sont généralement caractérisées par la recherche d'un changement qui se produit au fil du temps (Corden et Millar, 2007; Holland, 2010; Holland *et al.*, 2006; Neale et Flowerdew, 2003; Ritchie et Lewis, 2003; Saldana, 2003).

De plus, la combinaison des symboles ou signes de centralité (taille, contour en gras ou simple des bulles) a permis de mettre en évidence de manière plus visuelle une

représentation graphique (sociogramme) plus compréhensible des relations qui existent entre les parties prenantes centrales à l'intérieur de chaque phase « critique ». Ainsi, la qualification (phase d'identification) et la quantification (phase d'analyse qui intègre la matrice pouvoir/intérêt et le sociogramme) des parties prenantes donnent vraisemblablement plus d'objectivité et de dynamisme à l'analyse des parties prenantes identifiées. La recherche traditionnelle analyse seulement la relation entre des chefs de projet et des parties prenantes (Pryke, 2006). Elle ignore l'interaction entre les parties prenantes. Le réseau social est défini comme un ensemble spécifique de liens parmi un ensemble défini de personnes (Mitchell, 1969). Les parties prenantes dans le réseau peuvent être considérées comme « interdépendantes plutôt que [comme] des unités indépendantes, autonomes » (Wasserman et Faust, 1994). L'analyse des réseaux sociaux (liens entre les parties prenantes) permet d'interpréter l'environnement de projet comme un système connecté par des relations diverses et peut être utilisée pour dresser la carte des interactions entre des parties prenantes, ainsi que des comportements sociaux des personnes impliquées.

En parallèle, l'étude étant de type qualitatif, les résultats ont permis de résumer dans un seul document synthétique (tableau) des informations sur les parties prenantes, la durée, la tendance (positive ou négative) par phase, la répartition des forces en présence et les liens d'alliance. Ce tableau final (voir tableau 23, p. 94) pourrait être utilisé par le gestionnaire ou le praticien comme fiche d'outil et même fiche d'analyse des parties prenantes. Ainsi, en partant de l'approche de la centralité (Bousquet, Diallo et Leyrie, 2013), nous sommes parvenus à mettre au point une fiche synthèse qui permet de contenir plus d'informations, ce que les autres approches ne permettent pas d'obtenir.

### **5.3.2 Sur le plan académique**

Sur le plan académique, l'étude vient confirmer l'importance de l'identification et de l'analyse des parties prenantes en contexte de projet. L'application de l'approche de la centralité proposée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) au cas de Niobec nous permet d'affirmer que cette approche aide à optimiser la gestion des parties prenantes par une

identification et une analyse beaucoup plus pratiques de ces dernières. En effet, cette approche se démarque des autres approches, qui sont beaucoup plus statiques (Gond et Mercier, 2005), en permettant non seulement de tracer un portrait dynamique de l'évolution des parties prenantes du projet, mais aussi de faire un suivi longitudinal de ces dernières. Cela a l'avantage d'anticiper des stratégies relationnelles (Burns, Homer et Rashmi, 2010).

De plus, en combinant plusieurs outils importés d'autres disciplines (communication, théorie des réseaux, sociologie, etc.), l'approche développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) apporte un caractère innovant à l'analyse des parties prenantes. Elle fournit plusieurs éléments que ne donne pas la majorité des auteurs, ou qu'ils donnent mais de manière conceptuelle et statique. En effet, c'est la première fois que des auteurs présentent une méthode empirique d'identification et d'analyse des parties prenantes en gestion de projet. De la même façon, en partant de données collectées sur le terrain (articles de journaux), la notion d'amplification médiatique a été utilisée pour la première fois en gestion de projet.

Depuis plusieurs années, aussi bien les praticiens que les chercheurs en gestion de projet ont mis l'accent sur la maîtrise des variables temps, coûts et qualité pour assurer le succès des projets. Par contre, cela n'a pas réduit le taux d'échec des projets, qui est resté toujours élevé (Ika, 2005). Ces dernières années, plusieurs études s'intéressent plus que jamais à la question des parties prenantes (Bourne et Walker, 2008; Olander et Landin, 2008; Yang, Shen, Ho, Drew et Xue, 2010). En effet, un projet évolue dans un environnement social auquel il ne peut se soustraire ni ignorer s'il veut atteindre ses objectifs. La qualité de l'interaction entre le projet et son environnement social est déterminante pour sa réussite (Gerald et Adlbrecht, 2007; Latour, 2005; Motulsky, 2010). L'approche de Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) utilisée dans cette étude vient confirmer l'importance du relationnel en gestion de projet. Ainsi, la mise en place de stratégies relationnelles à long terme s'impose plus que jamais comme une nécessité dans les projets. Dans les projets sensibles notamment, où la présence des médias est accrue, la

communication et les relations publiques deviennent des outils indispensables à l'équipe de projet (El Saaba, 2001; Pineau, 2008; Luoma-aho et Paloviita, 2010; Wu, 2007).

Comme nous avons pu le constater à travers le cas utilisé dans cette étude, la gestion des communications renferme un grand nombre d'outils et de techniques, par exemple les réunions, les séances d'informations et l'utilisation des technologies de l'information (les rencontres où l'interaction face à face est possible sont fortement encouragées, mais une intégration des différents aspects de la communication s'avère nécessaire [verbal, non verbal]). Particulièrement pour les parties prenantes externes, il faut absolument que le plan de gestion inclut une stratégie de communication avec elles dès le début du cycle de vie du projet (PMBOK, 2013). L'identification et l'analyse ne permettent pas d'obtenir une valeur qualitative de la stratégie qui devra être adoptée pour maximiser leur impact positif (dans le cas des supporteurs) ou minimiser leur impact négatif (dans le cas des opposants). C'est seulement à travers les échanges et les discussions avec ces parties prenantes que la stratégie appropriée pourra être confirmée et que le plan de communication pourra être validé et mis en action. Cette étude permet de mieux comprendre que la communication est un outil important tout au long du cycle d'un projet pour l'équipe de projet. Ceci nous permet une fois encore d'affirmer que l'approche développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) est pertinente et qu'elle aide à mieux identifier et analyser les parties prenantes, et d'en faire un suivi longitudinal. Les chefs de projet vont probablement anticiper la gestion des conflits avec les parties prenantes plus tôt dans leur processus afin de minimiser les risques d'échec de leurs projets (Sutterfield, Friday-Stroud *et al.*, 2006).

#### **5.4 Les limites de l'étude**

La présente étude comporte des limites qu'il convient de préciser. La première limite pourrait être géographique. En effet, notre étude n'échappe pas aux limites inhérentes à l'étude de cas, notamment en raison du fait qu'elle concerne le cas particulier d'une entreprise industrielle au Québec. La validité d'une recherche basée sur la stratégie de l'étude de cas unique reste entièrement relative. Le même projet engendrerait-il, dans une

autre province du pays ou ailleurs, et dans d'autres contextes, un intérêt et une couverture médiatique suffisants pour appliquer la technique de l'amplification médiatique ou de vagues médiatiques? Le succès relationnel constaté dans le cas de Niobec pourrait ne pas l'être dans d'autres contextes. Toutefois, nous retenons que le cas que nous avons choisi nous a été utile, en ce sens qu'il nous a permis d'apporter des éléments de réponses à notre problématique.

La deuxième limite est liée au type de données collectées. Nous avons seulement utilisé des données secondaires. Cela donne une vision à un côté. Nous n'avons utilisé que les articles des journaux locaux, sans les faire valider par des pairs, des professionnels de la communication, ni par la mine Niobec. Nous n'avons fait aucune triangulation des données. Nous nous sommes servis d'un seul type de données, composé uniquement d'articles de journaux.

La troisième limite est d'ordre opérationnel. Elle est liée à la longueur de l'analyse. En effet, nous soulignons le caractère très exigeant de l'étude, précisément dû à l'implication de plusieurs chercheurs à toutes les étapes du processus itératif afin d'atteindre un consensus. Même si l'objectif est de réduire les biais inhérents à la recherche, il n'en demeure pas moins que l'opérationnalisation n'est pas évidente. Il faut pouvoir composer avec la disponibilité des membres de l'équipe de chercheurs. Cela n'est pas toujours facile, surtout s'il faut réaliser un mémoire dans des délais serrés. La collecte des données a aussi été contrainte à une limite opérationnelle. En effet, dans cette recherche, nous avons recensé les articles de journaux manuellement, ce qui a nécessité une très grande rigueur, de la disponibilité (en temps) et de l'organisation pour la sélection des articles pertinents. Dans une organisation, très peu sont prêts à investir du temps pour colliger chaque article. Afin de nous soustraire au poids média d'Influence communication, une firme québécoise qui fournit une donnée payante, nous avons utilisé l'amplification médiatique (Vasterman, 2005; Giasson, Brin et Sauvageau, 2010). Cependant, il serait intéressant de considérer l'avenue du poids média si la rapidité d'un processus s'avère importante.

La quatrième limite de l'approche utilisée dans cette étude est liée aux éléments externes. En effet, cette approche ne tient pas compte des événements médiatiques externes, qui peuvent atténuer les amplifications médiatiques liées au projet d'expansion de Niobec. Ces événements externes, que ne peut maîtriser Niobec (élections, championnat de hockey, accommodements raisonnables, débats sur la charte des valeurs québécoises, etc.), peuvent éclipser les informations (vagues médiatiques) que l'on trouve dans les médias sur la mine Niobec. Les amplifications ou vagues médiatiques de ces événements externes peuvent réduire l'impact de celles du projet d'expansion de Niobec, détournant ainsi l'attention des lecteurs, des décideurs et autres auteurs sur d'autres sujets d'actualité plus chauds. Le succès relationnel apparent pourrait ne pas être lié aux actions de Niobec, mais à ces sujets d'actualité qui auraient pour effet de distraire l'attention des gens, alors tournée vers les débats et les revendications des parties prenantes liées au projet.

### **5.5 Pistes de recherches futures**

La réalisation de ce mémoire a permis de dégager des avenues que pourraient entreprendre de futures recherches. Nous les présentons dans cette section. Premièrement, nous pensons que d'autres études devraient être réalisées dans d'autres terrains pour confirmer la pertinence de l'approche basée sur la centralité, par exemple des études de cas comparées dans des entreprises évoluant dans différents secteurs d'activité. Pour ce faire, on pourrait choisir au moins trois ou quatre entreprises gérant des projets de différente envergure et de différents types. Que l'étude se produise au niveau national ou international (selon la faisabilité de l'étude) assurerait de prendre en compte plusieurs cas. De fait, nos résultats ayant révélé un cas particulier de réussite relationnelle, il serait pertinent que l'approche proposée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) soit davantage utilisée, notamment dans des cas où les projets sont très controversés. Plusieurs auteurs (Cleland, 1986; Smyth, 2000; Jergeas *et al.*, 2000; Devitt, 2001; Hartman, 2002; Smyth, 2004; Smyth et Edkins, 2007; Skitmore et Smyth, 2007; Smyth et Fitch, 2007; Anvuur et Kumaraswamy, 2008; Aaltonen *et al.*, 2008; Karlsen, 2008; Smyth, 2008; Rowlinson et Cheung, 2008) ont insisté sur l'importance de gérer la relation avec les parties prenantes. Il serait utile de

chercher à comprendre comment, dans des contextes plus variés, des stratégies relationnelles pourraient être formalisées et catégorisées, et ce, en s'inspirant de cas d'échecs de projet dus à des stratégies mal adaptées.

Deuxièmement, il serait intéressant d'associer, à l'étude sur les parties prenantes, des données primaires utilisant l'approche de la centralité. En effet, certaines approches ayant un lien avec l'implication ou l'engagement des parties prenantes, tels les groupes de discussion et les entrevues (Ballejos et Montagna, 2008), pourraient être employées comme méthodes pour analyser les parties prenantes. Cela permettrait de mieux cerner la position parfois ambiguë de certains acteurs. Ainsi, en plus de la recherche documentaire, organiser des entrevues avec quelques parties prenantes dans le cadre d'une recherche sur l'identification et l'analyse permettrait de rassembler également des données primaires. Cela permettrait de faire une triangulation par les données, de réduire les biais et d'augmenter ainsi la fiabilité et la validité de l'étude.

Troisièmement, nous suggérons que d'autres études soient menées afin de développer davantage l'outil de la centralité, et ce, dans la lignée de la fiche que nous avons proposée dans la présente étude. De façon pratique, voir dans quelle mesure l'outil d'identification et d'analyse des parties prenantes basé sur la centralité (Bousquet, Diallo et Leyrie, 2013) pourrait être renforcé en vue de produire une « fiche technique » pratique qui fournisse de manière synthétique un ensemble d'informations utiles et compréhensibles. Cette fiche pourrait servir de « tableau de bord » aux gestionnaires de projet, qui pourraient suivre au fil du temps l'évolution et les mouvements des parties prenantes afin de renforcer leurs stratégies. Cet outil, qui se veut dynamique, permettrait à ces derniers d'intégrer aisément l'existence de la relation entre la pression des parties prenantes et la formulation des stratégies (Tilt, 1994; Gurthie et Parker, 1990; Lerner et Fryxel, 1994; Weaver, Trevino et Cochran, 1999; Luoma et Goodstein, 1999).

Quatrièmement, il est souhaitable que d'autres études utilisent l'outil de la centralité pour vérifier si les entreprises qui fonctionnent en mode projet ont des approches de

développement durable comme elles le pensent; de chercher à comprendre, grâce à l'approche de la centralité (Bousquet, Diallo et Leyrie, 2013) et de la fiche synthèse proposée dans cette étude, comment la question de la création de valeur par le projet est prise en charge sur le plan managérial; de pouvoir évaluer, sur le plan managérial, la préoccupation de l'organisation de partager la valeur créée par le projet avec les parties prenantes externes. Plusieurs auteurs (Carroll, 1989; Evan et Freeman, 1990; Coase, 1988; Mitchell, Agle et Wood, 1997) ont orienté leurs travaux de façon spécifique afin de tenter de définir et de conceptualiser une théorie des parties prenantes, cela en élargissant le nombre et la nature de celles-ci pour justifier l'existence d'une « Responsabilité sociale des entreprises » (RSE). Les projets impliquent un grand éventail de parties prenantes dont les intérêts et les exigences doivent être considérés dans la prise de décisions managériales afin d'en assurer le succès (Cleland, 1986; Diallo et Thuillier, 2005; Olander et Landin, 2005). Les questions de responsabilité sociale et de développement durable semblent plus que jamais actuelles et incontournables de nos jours.

Cinquièmement, le contexte actuel en matière de technologie et de moyens de communication semble nous imposer l'exploration d'autres types de liens entre les parties prenantes. En effet, l'émergence des médias et des réseaux sociaux via Internet (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.) constitue une nouvelle source de données qu'il faudra prendre en compte lors d'études ultérieures sur la gestion des parties prenantes. Certains auteurs (Newcombe, 2003; Bourne, 2005; Bourne et Walker, 2005; Bourne et Walker, 2006; Cova et Salle, 2006; Olander, 2006; Cova et Salle, 2006; Olander et Landin, 2008) ont, de fait, déjà étudié l'impact des réseaux des parties prenantes sur le projet. Il est souhaitable que d'autres études soient menées afin de comprendre la formation, la nature, le développement et l'influence de ces réseaux évoluant autour des projets et qui existeraient grâce aux réseaux sociaux via Internet.

Sixièmement, avec tout ce que la mine Niobec a déployé comme actions de communication et relations publiques depuis le lancement de son projet d'expansion, il serait à propos, à notre sens, de chercher à mesurer, d'une part, à travers une étude

quantitative, le « retour sur investissement, avantages/coûts » (les coûts investis dans la mise en place des dispositifs de communication ont-ils permis d'engranger un retour sur investissement au bénéfice de l'organisation?) et, d'autre part, l'impact des stratégies relationnelles développées en cherchant à chiffrer les retombées de la mise en place du Comité du milieu, du site Internet, de la Table municipalité-entreprise, etc.

Septièmement, notre étude s'est basée sur des articles de journaux dont les nouvelles se rapportant au projet d'expansion de Niobec ont fait l'objet d'un examen. En regroupant par phase les différentes amplifications médiatiques sur le projet, nous avons pu examiner les stratégies relationnelles de Niobec à l'endroit des parties prenantes. Toutefois, qu'a fait Niobec lorsque les médias ne parlaient pas de son projet? Quelles sont les actions et les stratégies relationnelles qu'ont utilisées les responsables pendant cette période de « silence » médiatique? Chercher à connaître les stratégies qu'a employées l'entreprise en l'absence d'amplifications médiatiques peut aussi constituer une autre piste intéressante de réflexion.

## CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de répondre à la question suivante : L'approche basée sur la notion de centralité développée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013) permet-elle d'optimiser l'identification et l'analyse des parties prenantes en contexte de projet? À partir de l'analyse de 61 articles de journaux, nous avons pu identifier et analyser les parties prenantes du projet d'expansion en utilisant l'approche de la centralité. Utiliser la notion d'amplification médiatique, qui s'apparente à la notion « d'incident critique », nous a permis d'identifier et d'analyser trois phases critiques, réparties de janvier 2011 à juin 2013, dans le cas utilisé dans la présente étude (Niobec).

L'analyse des résultats a permis de noter une augmentation progressive des parties prenantes au cours des trois phases. Le nombre de parties prenantes centrales, retenues à partir des critères d'évaluation de la centralité, est passé de 11 à la première phase à 17 dans la deuxième phase, puis à 27 dans la troisième. Grâce à l'approche proposée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013), nous avons pu noter que les médias sont à prendre en compte dès la phase de conception d'un projet, voire bien avant. En effet, analyser les parties prenantes à partir de la notion d'amplification médiatique permet au gestionnaire de projet de tirer des enseignements utiles. Les médias diffusent les nouvelles sur le projet et, de plus, la plupart des acteurs importants ont recours à ces derniers pour faire connaître leur position par rapport au projet. Tout au long du cycle de vie d'un projet, l'identification et la gestion des parties prenantes constituent une tâche déterminante pour qu'il atteigne ses objectifs. Ritchie et Lewis (2003) ont défini les études longitudinales comme étant celles qui impliquent plus d'une période de collecte de données. L'élément clé, qui est de détecter les amplifications médiatiques liées au projet, est un des éléments novateurs dans l'approche d'identification et d'analyse proposée par Bousquet, Diallo et Leyrie (2013). En effet, chaque amplification médiatique est une occasion d'identifier les parties prenantes. Regrouper les amplifications médiatiques qui se produisent durant l'intervalle de temps qui a été défini pour l'étude (janvier 2011 à juin 2013 dans notre cas) permet de mieux mettre

en évidence l'aspect longitudinal de l'étude. Le fait de pouvoir identifier les parties prenantes d'un projet au fil du temps permet de comprendre l'évolution de leur centralité par rapport au projet et de pouvoir ainsi adapter les stratégies relationnelles. La communication devient alors un outil de gestion qui permet le suivi des divers acteurs (Chanal et Tannery, 2005).

Lorsque les parties prenantes sont identifiées, leur position connue et leurs intérêts ciblés, le gestionnaire de projet ou l'équipe de projet doit déterminer la façon dont il interagira et communiquera avec elles. Peu importe leur soutien et leur capacité d'influence, la présente étude a confirmé l'importance d'établir de bonnes relations avec les parties prenantes. Si l'étude a débouché sur des résultats et sur son apport pour d'autres études, aussi bien sur le plan pragmatique que sur le plan académique, il convient de rappeler qu'elle présente aussi quelques limites. L'étude ouvre ainsi plusieurs pistes de recherches sur la question de la gestion des parties prenantes en matière d'identification, d'analyse et de suivi. Le présent travail nous a permis de vérifier que l'approche de la centralité (Bousquet, Diallo et Leyrie, 2013) offre bien la possibilité de réaliser des études empiriques basées sur une méthodologie itérative et longitudinale des parties prenantes, possibilité que les autres approches ne permettent pas. Elle permet de rompre avec le caractère statique des outils largement répandus dans la littérature en gestion de projet.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29, p. 165-183.
- Aaltonen, K., Jaakko, K. *et al.* (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26 (5), p. 509-516.
- Achterkamp, M. C. et Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26 (7), p. 749-757.
- Apostolidis, T. (2003). Représentations sociales et triangulation : enjeux théorico-méthodologiques. Dans : Abric, J-C. (ed.), *Méthodes d'étude des représentations sociales* (p. 13-35). Saint-Agne : Erès.
- Blair, J. D. et Whitehead, C. J. (1988). Too many on the seesaw: stakeholder diagnosis and management for hospitals. *Hospital and Health Services Administration*, 33 (2), p. 153-166.
- Boddy, D. et Buchanan, D. A. (1992). *Take the Lead: Interpersonal Skills for Project Managers*. London: Prentice Hall.
- Bourne, L. (2008). Advancing theory and practice for successful implementation of stakeholder management in organisations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1 (4), p. 587.
- Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2004). Advancing project management in learning organizations. *The Learning Organization*, 11 (2-3), p. 226.
- Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2005). Visualizing and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 23 (5), p. 649-660.
- Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence - Two Australian examples. *Project Management Journal*, 37 (1), p. 5-21.
- Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2008). *Project relationship management and the Stakeholder Circle(TM)*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1 (1), p. 125; 169.

- Bousquet, J., Diallo, T. et Leyrie, C. (2011). La communication pour optimiser les projets : le cas de l'amphithéâtre multifonctionnel de la ville de Québec. *Revue Francophone de Management de Projet*, 115, p. 31-36.
- Bousquet, J., Diallo, T. et Leyrie, C. (2013). Towards an integrative and longitudinal methodology for analyzing stakeholders within a project context. *Journal of Modern Project Management*, 01 (02), p. 74-83.
- Brosius, Hans-Bernd et Eps, P. (1995). Prototyping through key events: News selection in the case of violence against aliens and asylum seekers in Germany. *European Journal of Communication*, 10 (3), p. 391-412.
- Buchanan, D. et Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity*. Hempstead: Prentice Hall.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. *Revue Française de Sociologie*, 36 (4), p. 599-628.
- Carroll A. B. et J. Näsi, (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), p. 46-51.
- Celar, S., Turic, M. et Vickovic, L. (2010). Stakeholder analysis: Process model, pub. DAAAM International, chapter 43, p. 489-496.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, p. 92-111.
- Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17 (4), p. 36.
- Cleland, D. I. et King, W. R. (1968). *Systems Analysis and Project Management*. McGraw-Hill, New York.
- Cova, B. et Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, 23 (5), p. 354-359.
- Cross, R., Borgatti, S. P. et Parker, A. (2002). Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44 (2), p. 25-46.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill, New York.

- D'Herbemont, O. et César, B. (1998). *Managing sensitive projects: A lateral approach*, London, UK: Macmillan Press.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23 (3), p. 237-252.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, p. 65-91.
- Dontenwill, E. et Reynaud, E. (2005). Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : étude de cas d'une entreprise de transport urbain. Journée du développement durable, AIMS, IAE-Aix en Provence, 11 mai.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.
- El-Gohary, N. M., Osman, H. et El-Diraby, T. E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management*, 24, p. 595-604.
- El Sebaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19, 1-7.
- Fielding, N. et Schreier, M. (2001). Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods, FQS (Forum: Qualitative Social Research) 2 (1), URL: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>
- Flak, L. S. et Dertz, W. (2005). Stakeholder theory and balanced scorecard to improve IS strategy development in public sector. *28th Seminar on Information Systems Research in Scandinavia, Kristiansand, Norway*. 6-9 août, 2005.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publication. United Kingdom.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. et Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. Yale University Press.

- Freeman, R. E. et McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Dans : Hitt, M., Freeman, E., Harrison, J. (Eds.), *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, Oxford, UK, p. 189-207.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24 (2), p. 191-205.
- Géraldi, J. et Adlbretch, G. (2007). On Faith, fact, and Interaction in Projects, *Project Management Institute*, 38 (1), p.32-43
- Giasson, T., Brin, C. et Sauvageau, M. M. (2010). La couverture médiatique des accommodements raisonnables dans la presse écrite québécoise : Vérification de l'hypothèse du tsunami médiatique. *Canadian Journal of Communication*, 35 (2010), p. 431-453.
- Gond, J. P. et Mercier, S. (2005). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Université des sciences sociales Toulouse (Social Sciences University of Toulouse) : LIRHE (Interdisciplinary Laboratory for Research on Human Resources and Employment) 411.
- Henderson, L. (2004). Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study. *International Journal of Project Management*, 22, p. 469-476.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, DeBoeck.
- Hill, C. et Jones, T. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), p. 131-154.
- Huault, I. et Leca, B. (2009). Pouvoir : une analyse par les institutions. *Revue Française de Gestion*, 35 (193), p. 133-149.
- Hussler, C. et Hamza-Sfaxi, N. (2012). Le pouvoir transformatif de la gouvernance des réseaux : analyse des réseaux d'innovation au sein des pôles de compétitivité. *21st Conference of the International Strategic Management Association (ISMA)*, Lille, 4, 5 et 6 juin.
- IFC, 2007. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, *International Finance Corporation*.
- Ika, A., L. (2005). *La gestion des projets d'aide au développement : Historique, bilan et perspective*, *Perspective Afrique*, 1 (2), p. 128-153.

- International Finance Corporation (2007). Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. *International Finance Corporation*, 201 pages.
- Jepsen, A. L. et Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27 (4), p. 335-343.
- Jergeas, G. F., Williamson, E., Skulmoski, G. J. et Thomas, J. L. (2000). Stakeholder management on construction projects. *AACE International Transactions*, 12, p. 1-5.
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), p. 404-437.
- Jones, T. M. et Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24 (2), p. 206-221.
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14 (4), p. 19-24.
- Kepplinger, Hans, M. et Habermeier, J. (1995). The impact of key events on the presentation of reality. *European Journal of Communication*, 10 (3), p. 371-390.
- McElroy, B. et Mills, C. (2003). *Managing stakeholders*. Dans : J. R. Turner, (éd.), *People in project management*, p. 99-118, Gower.
- Mitchell, R. K., Agle, BR, Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*, vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Mucchielli, A., Ed. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21 (8), p. 841-848.
- Okunoye, A., Frolick, M. et Crable, E. (2008). Stakeholder influence and ERP implementation in higher education. *Journal of information technology case and application research*, 10 (3), p. 9-38.
- O'Shaughessy, W. (2006). *La faisabilité de projet*, Trois-Rivières. Éditions SMG, 2006.

- Olander, S. et Landin, A. (2005). *Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects*.
- Olander, S. et Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, 26 (6), p. 553-561.
- Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (3<sup>e</sup> éd.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2009). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (4<sup>e</sup> éd.). Newtown Square: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (5<sup>e</sup> éd.). Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Pryke, S. D. (2005). Towards a social network theory of project governance. *Construction Management and Economics*, 23 (9), p. 927-939.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, 22 (4), p. 887-910.
- Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2005). *L'étude des réseaux humains de communication*. Dans : J. S. et Mongeau, P. (éd.), *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, p. 73-99. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sobolewski, K. (2011, juin). *Mécanismes d'influence des parties prenantes dans les projets d'acquisition de technologies de l'information*. Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de Montréal.
- Sutterfield, J. S., Friday-Stroud S. S. et Shivers-Blackwell S. L. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: Lessons learned. *Project Management Journal*, 37 (5), p. 26-35.
- Thiétart, R. A. (2007). *Méthodes de Recherche en Management*. (3<sup>e</sup> éd.) Paris DUNOD.
- Tréhorel, Y. (2007). *Mettez du changement dans vos projets*, Ed. Afhor, Paris, 2007.
- Vasterman, P., Yzermans, C. J., Dirkzwager, A. J. E. (2005). The role of the media and media hypes in the aftermath of disasters. *Epidemiologic Reviews*, 27 (1), p. 107-114.

- Walker, D. H. T. (2003). *Implications of human capital issues*. Dans : Walker D. H. T. et Hampson, K. (éd.), *Procurement Strategies: A Relationship-based Approach* (p. 258-293). Oxford: Blackwell Publishing. <http://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:3488>
- Walker, D., Bourne, L. *et al.* (2008). Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645-658.
- Wessinger, K-H. (2011). *Identifying powerful project stakeholders using workflow, communication and friendship social networks*. MBA dissertation, University of Pretoria, Pretoria, viewed 2013-05-17 < <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08112012-192621/> F/12/4/806/zw>
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S. et Xue, X. (2010). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29 (2011), p. 900-910.
- Yin R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. (2e éd.) Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications.

### Annexe A : Évolution de la centralité des parties prenantes centrales

No	Parties prenantes	P1	P2	P3
1	Jean-Lin Otis, conseiller en développement au Comité de maximisation Saguenay–Lac-Saint-Jean (C MAX)	6	6	6
2	Martine Bourgeois, directrice générale du Centre de solidarité internationale du Saguenay–Lac-Saint-Jean	4	4	4
3	La fédération de l'industrie manufacturière (FIM-CSN)	5	5	5
4	La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin	17	17	17
5	La municipalité de Saint-Honoré	17	17	17
6	La société Iamgold	17	17	17
7	La Ville de Saguenay	14	11	10
8	Le chargé de projet en promotion du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines, Guy Auger	6	6	6
9	Le Conseil régional de la FTQ au Saguenay–Lac-Saint-Jean	6	6	6
10	Le gouvernement fédéral	11	10	10
11	Le maire de la ville de Saguenay, Jean Tremblay	14	14	12
12	Le Plan Nord du gouvernement du Québec	5	5	5
13	Le président du syndicat de la mine Niobec de Saint-Honoré, François Plourde	10	8	8
14	Le vice-président du Conseil régional de la centrale, Yvan Tremblay	7	7	4
15	Les élus de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean	14	14	14
16	Les médias régionaux	9	10	10
17	L'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)	3	3	3
18	Les citoyens de Saint Honoré	10	12	11
19	Serge Bureau, administrateur à MDN Inc	8	8	8
20	Serge Simard, ex-ministre délégué aux Ressources naturelles	14	12	12
21	Bruno Tremblay, conseiller municipal de Saint-Honoré		7	7
22	Christine Dufour, directrice générale de la MRC du Fjord		9	7
23	Les maires de la MRC du Fjord		10	8
24	Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de Niobec		17	17
25	La première ministre du Québec, Pauline Marois		12	12
26	La population de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean		9	9
27	La société minière Commerce Ressources		6	6
28	Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE)		9	9
29	Le Comité du milieu		12	10
30	Le directeur des projets pour la consultation publique sur l'avenir minier au Québec, Yves Bourguignon		10	10
31	Le directeur environnement de l'Association minière du Québec, Jean-Claude Belles-Isle		4	4
32	Le directeur général de l'INM, Michel Venne		9	8
33	Le gouvernement du Québec		14	14
34	Le ministre des Transports, Pierre Moreau		9	9
35	Le sous-ministre des Ressources naturelles, Robert Sauvé		6	6
36	Les municipalités de la région		12	12

37	Yvon Lavoie, directeur du service de l'évaluation		6	6
38	François Bonnardel, député de Granby et porte-parole de la Coalition Avenir Québec (CAQ) en matière de ressources naturelles			7
39	Jean-Marie Claveau, député de Dubuc PQ			12
40	L'Association des propriétaires voisins de Niobec (APVN)			11
41	La Chambre de commerce de Saguenay			9
42	La Coalition Québec meilleure mine, Ugo Lapointe			7
43	La fédération des chambres de commerce du Québec			11
44	La mine Niobec			17
45	La ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet			13
46	Le chef de la direction d'Arianne Phosphate, Bernard Lapointe			7
47	Le conseil de bande de Mashteuiatsh			6
48	Le Conseil régional de l'environnement et du développement durable			9
49	Le directeur du Conseil régional de l'environnement, Michel Lavoie			9
50	Le groupe Eureka (l'environnement)			7
51	Le maire d'Alma, Marc Asselin			10
52	Le ministre des Finances, Nicolas Marceau			9
53	Le ministre responsable de la région Nord-du-Québec, Alexandre Cloutier			12
54	Le porte-parole de l'opposition officielle en matière de mines, le libéral Jean D'Amour			10
55	Gérald Savard, préfet de la municipalité régionale de comté (MRC) du Fjord-du-Saguenay			12
56	Le président de la chambre de commerce du Saguenay, Éric Dufour			10
57	Le président de la société minière Iamgold, Steve Letwin			17
58	Le Regroupement des Chambres de commerce du Saguenay–Lac-Saint-Jean			10
59	Les membres de la Chambre de commerce de Saguenay			8
60	L'organisme de bassin versant du Saguenay			9
61	Stéphane Bédard, président du Conseil du Trésor et député de Chicoutimi, ministre			14
<b>Moyenne</b>			<b>9,85</b>	<b>9,54</b>
				<b>9,59</b>

**Annexe B : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase I**

Journal	Date	Sujet principal	Résumé	Parties prenantes identifiées
1. Le Réveil	Mercredi 4 mai 2011	Un projet de plus d'un milliard pour la mine Niobec	IAMGOLD songe à un investissement de 1,4 milliard \$ pour la mine Niobec de Saint-Honoré. Si le projet franchit toutes les étapes avec succès, la production annuelle de niobium pourrait tripler, pour s'élever à 15 millions de kilogrammes de matière par année. Actuellement, les autorités d'IAMGOLD rencontrent les employés, les élus, les représentants socio-économiques et tous les intervenants concernés pour présenter leur projet. « On veut que les gens sachent qu'il y a un joyau dans la région. »	la mine Niobec, les élus, les représentants socio-économiques, les intervenants concernés
2. Le Quotidien	Jeudi 5 mai 2011, p. 3	Projet majeur à la mine Niobec de Saint-Honoré Tripler la production	La minière canadienne IAMGOLD lance une étude de pré faisabilité pour un projet d'expansion à sa mine de niobium de Saint-Honoré qui nécessitera des investissements de 1,4 milliard\$ si la compagnie en arrive à la conclusion qu'un tel projet est rentable sans affecter la durée de vie de la mine, qui est de 40 ans.	annonce du projet d'expansion de Niobec
3. Le Quotidien	Mardi 10 mai 2011, p. 11	Plan Nord : la région doit assurer sa position	La mine Niobec, de la compagnie Iamgold, a récemment annoncé une expansion de 850 M\$. Ce qui lui permettra de tripler ou quadrupler l'extraction de niobium à Saint-Honoré, tout en augmentant le nombre d'emplois... La première solution réside dans le partage équitable de la rente minière. La mise en place d'un régime efficace de redevances devient essentielle.	la région Saint-Honoré
4. Le Quotidien	Mercredi 18 mai 2011, p. 7	Niobium et tantale au nord de Girardville Une décision sera prise dans quelques mois	Les chances pour que le projet de mine de niobium et de tantale au nord de Girardville, évalué à 330 M\$, se concrétise sont très fortes. La décision va se prendre dans quelques mois. Avec le projet d'expansion à la mine Niobec de Saint-Honoré évalué à 1,4 milliard \$, Serge Bureau y voit une belle opportunité pour la région. « La région va devenir un producteur important de niobium et ça se parle sur les marchés. Ça peut attirer des investisseurs. C'est un avantage sur lequel la région va pouvoir miser. Ça ne peut qu'être bénéfique », souligne-t-il.	Serge Bureau Projet de tantale au nord de Girardville, la région
5. Le	Mardi 21	Rumeurs folles à	Les rumeurs les plus folles circulent à	la mairesse

Quotidien	juin 2011, p. 6	Saint-Honoré La mairesse a été questionnée sur l'expropriation de 75 résidences	Saint-Honoré concernant le projet d'agrandissement de la mine Niobec de la société IAMGOLD et des éventuelles expropriations pour permettre d'agrandir le site minier actuel et faire place à un nouveau développement à ciel ouvert. Jointe hier matin, la mairesse Marie-Luce Martin a confirmé avoir été questionnée par des citoyens sur l'expropriation de 75 résidences. Elle n'était pas en mesure de répondre à ces citoyens puisque l'Étude de pré faisabilité en cours ne permet pas encore de mesurer les besoins du projet de 850 M\$ annoncé par la société minière dans le cadre d'une étude économique.	(Marie-Luce Martin), les citoyens
6. Le réveil	Lundi 8 août 2011	Vidéo : Iamgold ouvre un bureau d'information à Saint-Honoré	Trois conseillers en relation avec la communauté sont en poste à l'entrée de la municipalité et jusqu'à présent, une quarantaine de voisins ont été rencontrés. « C'est normal qu'il y ait de l'inquiétude », reconnait la responsable des communications Mélanie Duguay.	la municipalité de Saint-Honoré, les voisins
7. Journal le Lac St-Jean (Alma), no 15, vol. 71	Mercredi 24 août 2011, p. 4	C MAX : les entreprises invitées à regarder dans leur propre région Des millions \$ en projets à venir	Si le Plan Nord du gouvernement du Québec fait miroiter quelque 80 milliards d'investissements sur 25 ans, Jean-Lin Otis, conseiller en développement au Comité de maximisation Saguenay-Lac- Saint-Jean (C MAX) invite les entrepreneurs d'ici à bien regarder ce qui se fait et ce qui s'en vient en terme de contrats au Saguenay-Lac-Saint-Jean, car ce sont des centaines et des centaines de millions de dollars qui seront à portée de main au cours des prochains mois et années... Niobec injectera plusieurs dizaines de millions \$ pour agrandir sa mine à Saint- Honoré.	le Plan Nord du gouvernement du Québec, Jean-Lin Otis, conseiller en développement au Comité de maximisation Saguenay-Lac- Saint-Jean (C MAX), les entrepreneurs de la région
8. Le Quotidien	Jeudi 25 août 2011, p. 6	Contestation des droits de passage des conduites d'eau à Saint- Honoré Les travaux suspendus	Des citoyens contestent le droit de la minière IAMGOLD d'utiliser une route de colonisation dans le cadre de son projet d'agrandissement de sa mine de Saint- Honoré, ce qui a forcé la société à interrompre temporairement le chantier évalué à 15 M\$. - Avec ce projet, la mine Niobec empruntait le tracé de la route de colonisation du lac Brochet pour enfouir dans le sol les conduites utilisées pour retourner les eaux usées traitées à la rivière Shipsaw et alimenter en eau les installations industrielles. Le tracé emprunté par la mine est en fait un tré carré utilisé par les agriculteurs pour se rendre dans des champs et par les motoneiges	les citoyens

			P'hiver.	
9. Le Quotidien	Vendredi 26 août 2011, p. 7	Route de colonisation Saint-Honoré et la mine Niobec sont en règle	« La municipalité de Saint-Honoré est seule propriétaire de cette bande de terrain et, en ce sens, avait parfaitement le droit de permettre à la mine Niobec d'implanter son projet de la rivière Shipshaw, qui aura pour conséquence de libérer une quantité d'eau potable importante au bénéfice des contribuables et à l'avantage de l'ensemble de la municipalité. » CHICOUTIMI - C'est ce qu'a conclu, hier, la mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin, dans un communiqué qu'elle a publié en réaction à l'article paru, hier matin, à la une du Quotidien. Sous la plume de Louis Tremblay, on y apprenait que des citoyens de Saint-Honoré contestaient le droit de la minière IAMGOLD d'utiliser une route de colonisation dans le cadre du projet d'agrandissement de sa mine, ce qui a forcé la société à interrompre temporairement ses travaux évalués à 15 M\$.	la municipalité de Saint-Honoré, la mairesse de Saint-Honoré Marie-Luce Martin, des citoyens de Saint-Honoré
10. Progrès-Dimanche	Dimanche 4 septembre 2011, p. 4	« Pas de cachette, ni de promesses » La direction de la mine Niobec assure que les voisins sont la priorité numéro un.	La priorité numéro un de la direction de la mine Niobec est d'informer les résidents de Saint-Honoré. Les « voisins », comme les appellent les autorités de la mine, sont d'ailleurs rencontrés individuellement depuis quelques semaines par la direction. Jusqu'à maintenant, 140 personnes ont été rencontrées, soit les habitants de 70 résidences de la route Saint-Marc et de la rue Hôtel-de-Ville. Mélanie Duguay, responsable des communications à la mine Niobec, assure que tout est mis en place pour informer les citoyens du secteur. Mais selon elle, très peu d'information est véhiculée pour le moment, car les autorités de la mine sont toujours en « phase de préféabilité.	les résidents de Saint-Honoré, les citoyens du secteur, les habitants de 70 résidences de la route Saint-Marc et de la rue Hôtel-de-Ville
11. Progrès-Dimanche	Dimanche 4 septembre 2011, p. 3	Projet d'expansion de la mine Niobec à Saint-Honoré Méfiance et inquiétude	Un climat de méfiance et d'inquiétude plane à Saint-Honoré. Le projet d'agrandissement de la mine rogne et l'appréhension chez plusieurs résidents de la route Saint-Marc et de la rue Hôtel-de-Ville. Et le message est clair : ils ne savent rien, ou du moins très peu de choses, sur les grandes lignes du projet. Les deux routes, perpendiculaires au chemin du Colombium, sont connues pour être des rangs paisibles. Selon certains, le quotidien des résidents risque de changer du tout au tout d'ici quelques années. En effet, avec l'important projet d'expansion qui se dessine à l'horizon, plusieurs propriétaires de résidences avoisinant la mine seront	Saint-Honoré : les résidents de la route Saint-Marc et de la rue Hôtel-de-Ville

			touchés.	
12. Progrès-Dimanche	Dimanche 4 septembre 2011, p. 2	« IAMGOLD fait preuve de transparence »	« IAMGOLD est une entreprise responsable. » C'est ce qu'affirme le député dans Dubuc et ministre délégué aux Mines, Serge Simard. Il est d'avis que la compagnie fera tout pour informer les citoyens du secteur sur les avancées du projet d'expansion de la mine Niobec de Saint-Honoré. Serge Simard se tient au parfum du dossier depuis l'annonce de l'important projet évalué à 1,4 milliard de dollars sur 40 ans, qui comprend un investissement de départ de 850 millions de dollars	le député dans Dubuc et ministre délégué aux Mines, Serge Simard
13. Progrès-Dimanche	Dimanche 4 septembre 2011, p. 2	Plusieurs résidents n'ont plus confiance en la municipalité ...et la mairesse Martin tenue dans le néant	« Je ne peux pas répondre aux citoyens, on est au courant de rien, c'est-tu clair? » La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin, prétend ne rien savoir sur le projet d'expansion de la mine Niobec. Et elle n'est pas enchantée de la situation. Marie-Luce Martin est claire. Elle n'en sait pas plus que les résidents du secteur de la mine honorienne au sujet de l'important projet d'expansion qui vise à tripler la production.	la mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin, les résidents du secteur de la mine honorienne
14. Progrès-Dimanche	Dimanche 16 octobre 2011, p. 6	130 voisins répondent à l'invitation Petite séduction à la mine Niobec	Environ 130 voisins de la mine Niobec ont répondu à l'invitation de la direction en participant à une journée portes ouvertes tenue hier à Saint-Honoré. - Les 160 personnes convoquées sont toutes directement concernées par le projet d'expansion de Niobec inc., présentement à l'étude. Les citoyens étaient divisés par groupes et pouvaient visiter les installations honoriennes. Une descente sous terre était au programme, de même qu'une présentation visant à établir les grandes lignes du projet. C'était aussi l'occasion, pour les propriétaires de maisons situées près de la mine, de poser quelques questions. Responsable des communications chez Mine Niobec inc., Mélanie Duguay a réitéré le désir de la direction de faire preuve de transparence, toujours dans le dessein d'obtenir l'acceptabilité sociale. On sait que l'entreprise minière évalue deux scénarios potentiels pour Saint-Honoré, dont l'implantation d'une mine à ciel ouvert. L'objectif du projet évalué à 1,4 milliard\$ est de tripler la production annuelle d'erroniobium	les 160 voisins de la mine Niobec directement concernés par le projet d'expansion de Niobec
15. Le Quotidien	Dimanche 16 octobre 2011, p. 4	La campagne près de la ville Saint-Honoré vit	La municipalité de Saint-Honoré vit un véritable boom immobilier. Depuis le 1er janvier, 76 permis de construction ont été	la municipalité de Saint-Honoré; la mairesse

		un boom immobilier	délivrés. Au cours des trois dernières années, la moyenne se situait plutôt autour de 50 permis annuellement, ce qui était déjà plus haut qu'à l'habitude. Si la tendance se maintient, la mairesse Marie-Luce Demers-Martin s'attend à franchir le cap des 80 permis d'ici la fin de l'année. Mine Niobec Difficile de parler de Saint-Honoré sans aborder un sujet d'actualité : la Mine Niobec. Le projet de 1,4 milliard a suscité beaucoup de réactions au cours des dernières semaines. Questionnée à ce sujet, Mme Demers-Martin avoue que le développement du projet minier laisse entrevoir de belles choses sur le plan économique. Puisqu'elle ne connaît pas tous les détails, elle préfère ne pas trop s'avancer sur le sujet, mais elle est consciente qu'il s'agit d'une belle opportunité pour l'économie régionale.	Marie-Luce Demers-Martin
16. Le Réveil	Mercredi 19 octobre 2011	Niobec ouvre ses portes aux médias et présente son projet d'expansion	Pour tripler sa production de niobium, la minière a deux possibilités. La méthode du bloc foudroyé est une technique où la pression naturelle conjuguée au vide dans le roc suffit pour foudroyer la roche. L'autre scénario, celui de la mine à ciel ouvert, suscite davantage d'inquiétude dans la communauté. « Les gens nous parlent du scénario à ciel ouvert. Ils ne connaissent pas cette technique et il est clair que les gens ont des questions. Certains reviennent même nous revoir pour nous poser d'autres questions », indique Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de la mine.	les médias régionaux
17. Le Quotidien	Jeudi 20 octobre 2011, p. 6	Transformer Niobec en mine à ciel ouvert Iamgold présente un projet de 1,4 G\$	Le projet d'agrandissement de la mine Niobec de Saint-Honoré lui permettrait de tripler ses ventes, lesquelles pourraient ainsi atteindre plus de 600 millions \$ annuellement. - Il s'agit de l'enjeu principal du projet de transformation de la mine souterraine de Saint-Honoré en mine à ciel ouvert selon la technique traditionnelle d'exploitation de carrière ou la technique, plus rare, du foudroisement de bloc de minerai. Un projet de 1,4 milliard \$ comprenant des investissements de 800 millions \$ destinés à fermer la mine souterraine actuelle et à en réaménager une nouvelle.	
18. Courrier du Saguenay	Le 23 octobre 2011	Niobec tournée vers l'avenir	Le projet de Niobec, une compagnie d'IAMGOLD, consiste à hausser ses parts de marché de 9 % à 15 %, ce qui ferait tripler la production actuelle de minerais	Iamgold, BAPE, Mine Niobec

			de niobium, la faisant passer de 5 000 à 15 000 tonnes. Le défi pour l'entreprise consiste à définir une autre méthode d'exploitation qui permettrait d'assurer la pérennité de la vie de la mine, pendant une période estimée à 40 ans. « Nous sommes encore au stade de préfaisabilité. Nous serons en position de définir le scénario final, au 1er trimestre 2012 », poursuit la porte-parole. Par la suite, l'étude d'impact environnemental et social s'échelonnnera jusqu'à l'automne 2012, devant les audiences publiques du BAPE et la décision ministérielle, en 2014.	
19. Le Quotidien	Samedi 29 octobre 2011, p. 24	Sarah Dare et Philippe Pagé travaillent pour la Chaire de recherche du Canada en métallogénie magmatique	M. Pagé et Mme Dare travaillent sur un nouveau projet, soit de développer des outils d'exploration basés sur la géochimie de minéraux indicateurs. Cela permettrait de trouver des gisements d'origine magmatique en vue d'exploitation. DIOS Exploration fait présentement des recherches dans le coin de Shipshaw, alors qu'un gros projet entourant la mine de Niobec fait beaucoup jaser ces derniers temps. Pourquoi alors M. Pagé et Mme Dare concentrent-ils leurs recherches à l'extérieur du Québec?	la Chaire de recherche du Canada en métallogénie magmatique (M. Pagé et Mme Dare) l'entreprise DIOS Exploration
20. Le Quotidien	Lundi 31 octobre 2011, p. 3	Serge Simard décrit Trou Story comme une œuvre inachevée Histoire sans présent et sans avenir	Le ministre Serge Simard a d'abord salué le volet historique qui ouvre Trou Story, le rappel des anciennes pratiques des minières, marquées par la corruption des élus, l'âpreté au gain et une coupable négligence eu égard à la santé des mineurs et de leurs familles. « Le portrait du passé est bien fait. Par contre, je suis déçu parce qu'il s'agit d'une œuvre inachevée », a-t-il commenté. Du même souffle, il a rappelé que la Loi des mines sera bientôt modifiée, possiblement d'ici aux Fêtes, en vertu du projet de loi 14. C'est là qu'on s'en va, a-t-il indiqué, en substance. Pour prendre un exemple bien de chez nous, celui de Niobec, Serge Simard se réjouit de la décision de la firme IAMGOLD de respecter l'esprit de la future loi. Avant d'investir plus d'un milliard\$ à Saint-Honoré, que ce soit pour intensifier ses opérations souterraines ou créer une mine à ciel ouvert, elle montrera patte blanche. « Comme le veut la nouvelle loi, la population sera consultée et elle aura accès au plan de restauration qui nous aura été soumis », assure-t-il.	le ministre Serge Simard la firme Iamgold
21. Le Quotidien	Lundi 31 octobre	Les citoyens de Saint-Honoré vs le	Lors d'un point de presse tenu hier avant-midi, dans le contexte du Festival du	le coréalisateur du film pamphlet

	2011, p. 2	projet IAMGOLD « Il faut qu'ils se regroupent », suggère Desjardins	cinéma international en Abitibi-Témiscamingue, le coréalisateur du film pamphlet Trou Story, Richard Desjardins, a évoqué le dossier de la mine Niobec de Saint-Honoré. ROUYN-NORANDA - L'artiste est au fait des projets d'expansion de la minière IAMGOLD, qui entend investir plus d'un milliard\$ afin d'intensifier l'exploitation de son gisement de niobium. Prenant acte du fait que la compagnie tranchera cet hiver entre deux scénarios, soit le maintien des opérations souterraines ou le travail à ciel ouvert, il conseille aux citoyens de se montrer vigilants.	Trou Story, Richard Desjardins
--	------------	--	---	--------------------------------------

**Annexe C : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase II**

Journal	Date	Sujet principal	Résumé	Partie prenante
1. Le Quotidien	3 février 2012, p. 2	Prospection de terres rares à Saint-Honoré IAMGOLD identifie un important gisement	SAINTE-HONORÉ - La société minière IAMGOLD, propriétaire de la mine Niobec de Saint-Honoré, a annoncé hier que ses travaux d'exploration réalisés en 2011 lui ont permis d'identifier un gisement de terres rares ayant un potentiel de 466 millions de tonnes, présentant une teneur de 1,65 %, situé à environ un kilomètre de sa mine actuelle. Dans un communiqué rédigé uniquement en anglais, le président d'IAMGOLD, Steve Letwin, s'est dit fier des travaux d'exploration réalisés par ses équipes de prospection ayant contribué à identifier ce gisement pouvant contenir des métaux à haute valeur.	Saint-Honoré : un gisement de terres rares ayant un potentiel de 466 millions de tonnes, présentant une teneur de 1,65 %, situé à environ un kilomètre de sa mine actuelle
2. Radio-Canada	Vendredi 24 février 2012	Des investissements de deux milliards de dollars pour la mine Niobec	L'expansion de la mine Niobec à Saint-Honoré se fera sous terre par la méthode de bloc foudroyé. La direction d'Iamgold annonce le début des études de faisabilité et confirme que la minière veut aller de l'avant avec ce projet qui devrait représenter des investissements de deux milliards de dollars. Cela signifie donc que le scénario de mine à ciel ouvert est écarté pour des raisons de coût et environnementales. Iamgold souhaite investir près de 2 milliards dans ce projet, dont près de la moitié pour sa réalisation. La valeur du gisement pourrait atteindre un milliard 800 millions. Le projet devrait créer deux cents emplois directs qui vont s'ajouter aux 420 actuels. Le projet sera soumis au processus d'audiences du BAPE que Niobec prévoit franchir avec succès.	la direction d'Iamgold Bureau d'audiences publique sur l'environnement (BAPE)
3. Le Quotidien	24 février 2012	Niobec exclut le scénario de mine à ciel ouvert	La mine Niobec à Saint-Honoré a décidé d'aller de l'avant dans son projet d'expansion. Après une étude de pré-faisabilité de huit mois, l'entreprise a choisi le scénario du bloc foudroyé pour extraire le niobium plutôt que celui d'une mine à ciel ouvert. Un investissement de plus 1,9 G\$ à prévoir sur 46 ans. L'entreprise réalise maintenant une étude de faisabilité qui devrait être	Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de Niobec; le comité du milieu; la mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin

			<p>terminée au milieu de l'année 2013. Par la suite, Niobec espère obtenir les permis, également en 2013, dans le but de commencer la construction à la fin du premier trimestre de 2014.</p> <p>« Nous voudrions commencer la production commerciale dès 2016 », lance Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de Niobec.</p> <p>Relation avec le milieu :</p> <p>Jeudi soir dernier, les dirigeants de Niobec ont rencontré le comité du milieu ainsi que la mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin.</p> <p>« Il est très important pour nous d'informer nos voisins sur nos démarches et nous allons continuer à le faire tout au long du projet », assure Gilles Ferlatte.</p> <p>De plus, Niobec veut favoriser la synergie avec le milieu et minimiser l'impact sur le territoire.</p>	
4. Le Quotidien	25 février 2012, p. 10	La mine Niobec : De bons signes	<p>Les dirigeants de la mine Niobec de Saint-Honoré ont confirmé, hier, le démarrage rapide d'une <b>étude de faisabilité</b>, au coût de 30 M\$, portant sur l'agrandissement de la mine à partir de la <b>technique d'exploitation par blocs foudroyés plutôt qu'avec celle de la mine à ciel ouvert</b>. À plusieurs égards, le message ainsi envoyé par la compagnie est rassurant pour le milieu local et fort intéressant pour le développement économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette <b>caractéristique du projet en facilitera certainement la nécessaire acceptabilité sociale</b>. Même si la mine de Saint-Honoré est en exploitation depuis 35 ans, elle est encore méconnue du grand public. <b>Niobec a mis en place plusieurs outils et mécanismes afin d'informer la population des projets en cours, de transmettre de l'information et de prendre le pouls des inquiétudes légitimes des citoyens. Jusqu'à maintenant, cette transparence, absolument nécessaire, donne de bons résultats.</b> Cela doit se poursuivre. Du reste, l'annonce faite hier par la société minière devrait <b>faire baisser de quelques crans les inquiétudes des citoyens concernés de près par le projet</b>. C'est certainement un pas dans la bonne direction.</p>	les citoyens
5. Le Quotidien	Samedi 25 février	Les blocs foudroyés retenus pour	SAINT-HONORÉ - La direction de la mine Niobec, propriété de la société IAMGOLD, a annoncé qu'elle fait le	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE)

	2012, p. 6	<b>Niobec IAMGOLD écarte l'idée d'une mine à ciel ouvert</b>	choix de poursuivre l'exploitation de sa mine de Saint-Honoré selon la méthode par bloc foudroyé plutôt que par la méthode à ciel ouvert dans le cadre du projet d'expansion de 976 M\$ qu'elle entend réaliser entre 2013 et 2016. Ce scénario a été retenu à la suite de la confection d'une étude de préfaisabilité qu'elle a réalisée au cours des huit derniers mois. En conférence de presse, Gilles Ferlatte, directeur général de Niobec inc., accompagné de Denis Miville-Deschênes, vice-président senior Développement chez IAMGOLD, ont mentionné que la décision a été transmise au comité de liaison avec les citoyens jeudi soir. Selon M. Ferlatte, les faibles différences de coûts d'exploitation entre les deux méthodes (entre 10 et 15 %), les aspects techniques et des considérations de santé et sécurité du travail et environnementales ont motivé ce choix. Avant d'en arriver là, le projet d'expansion sera soumis à l'examen du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) à partir de l'automne prochain pour être approuvé quelque part en 2014. Une fois terminé, l'expansion nécessitera l'ajout de 200 nouveaux travailleurs qui se joindront aux 420 actuellement actifs. L'an dernier, 104 travailleurs ont été embauchés. Durant son exposé, M. Miville-Deschênes a mentionné que pour financer ce projet, Niobec aura besoin de capital. Son intention est toujours de s'adjoindre un nouveau partenaire qui pourrait acquérir entre 20 et 49 % du capital-action. « Nous regardons toujours pour des partenaires privés. Il y en a cinq qui ont démontré de l'intérêt. Notre idée est d'avancer le plus possible vers l'étape des permis avant l'ajout d'un partenaire », a-t-il mentionné.	comité de liaison avec les citoyens
6. Le Quotidien	Dimanche, 11 mars 2012, p. 11	Consultation sur l'avenir minier du Québec <b>La région propose un fonds de développement</b>	Chicoutimi - <b>La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean</b> a des préoccupations bien particulières en ce qui concerne le développement minier au Québec. Les représentants de <b>l'Institut du Nouveau Monde (INM)</b> ont pu le constater, hier, alors que l'organisme tenait une consultation publique à Chicoutimi. <b>Une trentaine de citoyens</b> ont pris part aux discussions entourant le développement minier dans la Belle	la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean  les représentants de l'Institut du Nouveau Monde (INM)  une trentaine de citoyens  le directeur des projets pour la consultation publique sur l'avenir minier au Québec, Yves Bourguignon

			<p>Province. Pendant une bonne partie de la journée, ils ont partagé leurs préoccupations et émis des suggestions, lesquelles seront éventuellement transmises aux instances gouvernementales. Selon <b>Yves Bourguignon</b>, les régionaux ont employé un langage cru pour exprimer leurs opinions entourant le développement minier au Québec. Certains ont même parlé de « pauvreté des ressources gouvernementales » pour exprimer ce qu'ils considèrent comme des lacunes sévères en matière de développement et de contrôle des projets liés à l'industrie minière. Sous un angle plus positif, Yves Bourguignon signale le fait qu'il a entendu le mot « voisins » pour la première fois dans le cadre de cette tournée panquébécoise. « C'est signe qu'on souhaite avoir de bonnes relations et développer la notion de voisinage », dit-il. Quant au projet d'expansion de la mine Niobec à Saint-Honoré, Yves Bourguignon indique que le sujet n'a pas été abordé dans les détails, même si la population se sent interpellée par ce dossier. <b>Directeur des projets pour la consultation publique sur l'avenir minier au Québec</b>, Yves Bourguignon est sorti ravi des travaux d'hier. Il rapporte que la région s'est démarquée en ce qui a trait aux éléments relevés. « Beaucoup d'idées nouvelles ont été formulées. Il a été suggéré d'impliquer les citoyens dans la préparation de développements miniers et de créer un fonds régional financé à même les revenus de l'industrie minière pour diversifier l'économie », explique-t-il.</p>	les citoyens
7. Le Quotidien	Jeudi 5 avril 2012, p. 36	Projet d'expansion de 1,4 milliard \$ <b>La MRC du Fjord va appuyer Niobec</b>	<p>SAINT-HONORÉ - La MRC du Fjord accordera son appui au projet d'expansion de 1,4 milliard \$ de la mine Niobec, de Saint-Honoré, à la condition que son propriétaire, IAMGOLD, respecte les cinq grands principes d'acceptabilité encadrant les relations avec la population. Le préfet Jean-Marie Claveau a mentionné que le conseil de la MRC devrait adopter une résolution en ce sens lors de sa prochaine réunion mensuelle. « Nous supportons ce projet pourvu que Niobec continue de poursuivre ses démarches en fonction des cinq critères que sont <b>l'économique, le technique, la santé et sécurité, les</b></p>	la MRC du Fjord, le préfet Jean-Marie Claveau

			critères environnementaux et sociaux du projet », mentionne M. Claveau. Ce dernier rappelle que Niobec investira 1,4 G\$ pour l'expansion de sa mine auquel s'ajouteront 1 G\$ dans l'économie régionale pour son exploitation au cours des 46 prochaines années. « On supporte Niobec qui crée actuellement 400 emplois et qui en ajoutera 200 de plus avec ses investissements pour les quarante prochaines années. Jusqu'à maintenant, nous sommes enchantés par les démarches effectuées par Niobec. Si les responsables continuent d'aller de l'avant avec leurs démarches, ils n'auront pas de difficulté avec l'acceptabilité sociale. Il s'agit d'un projet prometteur pour l'avenir », conclut-il.	
8. Courrier du Saguenay	6 avril 2012	L'expansion de Niobec attendue	Le rayonnement de la compagnie minière doit entraîner la création de 200 nouveaux emplois directs. Mais, il faudra attendre encore quelques mois avant de les voir s'ajouter aux 420 existants. La compagnie d'Iamgold prévoit en effet que l'étude de faisabilité sera complétée à la fin du troisième trimestre 2013. Niobec a fait savoir qu'elle avait retenu l'option de la méthode d'exploitation souterraine par bloc foudroyé, dans le cadre de son projet d'expansion. Cette méthode sélectionnée lors d'une étude de pré-faisabilité permettra de produire 13 500 tonnes de niobium par année. La compagnie entrevoit être en mesure de commencer la construction à la fin du 1er trimestre de 2014, pour ensuite amorcer la production commerciale, vers 2016 ou 2017.	Iamgold: l'étude de faisabilité sera complétée à la fin du troisième trimestre 2013
9. Le Quotidien	Vendredi 6 avril 2012, p. 20	Des élus à la mine	Au cours des derniers jours, une partie des maires de la MRC du Fjord ont eu l'occasion de visiter les galeries de la mine Niobec, de Saint-Honoré, à l'invitation de la direction d'IAMGOLD. Sur la vignette, on peut reconnaître les maires Rémi Gagné, de Rivière-Éternité; Michel Ringuette, de Saint-Charles; Laurent Thibeault, de Sainte-Rose-du-Nord; Bruno Tremblay, conseiller municipal de Saint-Honoré; Gérald Savard, maire de Bégin; Marie-Luce Martin, mairesse de Saint-Honoré; Alexis Duhaime, évaluateur; Thérèse Gauderault, mairesse de Petit-Saguenay; Christine Dufour, directrice générale de la MRC du	des maires de la MRC du Fjord : Rémi Gagné, de Rivière-Éternité; Michel Ringuette, de Saint-Charles; Laurent Thibeault, de Sainte-Rose-du-Nord; Bruno Tremblay, conseiller municipal de Saint-Honoré; Gérald Savard, maire de Bégin; Marie-Luce Martin, mairesse de Saint-Honoré; Alexis Duhaime, évaluateur; Thérèse Gauderault, mairesse de Petit-Saguenay. Christine Dufour, directrice générale de la MRC du

			Fjord, Jean-Marie Claveau, préfet, Yvon Lavoie, directeur du service de l'évaluation; et Mélanie Duguay, responsable des communications de la mine Niobec. (Courtoisie)	Fjord, Jean-Marie Claveau, préfet Yvon Lavoie, directeur du service de l'évaluation
10. Le Quotidien	Mercredi 30 mai 2012, p. 5	Dépôt de terres rares Niobec procédera à 26 km de forage	Niobec procédera cette année à 26 kilomètres additionnels de forage dans le sous-sol de Saint-Honoré pour mesurer avec encore plus de précision les ressources disponibles dans le dépôt de terres rares qui a été localisé à plus ou moins 800 mètres au nord du puits actuel qui sert à l'extraction du niobium pour développer ce qui pourrait devenir le plus important gisement de terres rares connus à l'extérieur de la Chine. Le vice-président et directeur général de Niobec, Gilles Ferlatte, affirme que les travaux se poursuivent pour définir avec plus de précision le dépôt de terres rares situé à 800 mètres au nord du site actuel de la mine de niobium. Niobec réalise en ce moment l'étude de faisabilité de son projet d'augmentation de capacité de sa mine de niobium avec la technique du bloc foudroyé de façon à faire passer ses opérations d'extraction de 6200 tonnes de roche par jour à 27 000 tonnes. Le projet des terres rares, selon les explications du vice-président, sera réalisé de façon indépendante puisqu'il s'agit d'une nouvelle exploitation qui nécessite l'obtention de toutes les autorisations gouvernementales.	la Chine
11. Le Quotidien	Jeudi 13 septembre 2012, p. 5	Mine Niobec, IAMGOLD sonde la population	Le sondage s'effectue auprès de 600 répondants. Et la pratique reviendra annuellement. « Il s'agit d'un sondage annuel afin de mesurer les efforts de la nouvelle équipe en communication. <b>Nous voulons avoir une idée de la perception des gens par rapport au chemin parcouru</b> , pour savoir si nous sommes dans la bonne direction. <b>« Notre objectif est de faire connaître davantage la mine Niobec, nos pratiques, le niobium et les applications du niobium. Nous cherchons à améliorer nos relations avec la communauté.</b> C'est ce que nous voulons mesurer », explique Mélanie Duguay, responsable des communications à la mine de Saint-Honoré. « Nous allons aussi sonder les gens sur le projet d'investissement de 1,3 milliard de dollars que nous prévoyons réaliser. Nous voulons voir	communauté/ population

			la perception des citoyens face au projet, savoir s'ils en ont entendu parler et si le projet est connu. Toutes ces données vont nous permettre de savoir quels sont les aspects que nous devons améliorer », explique Mme Duguay.	
12. Radio-Canada	Vendredi 21 septembre 2012	<p><b>Le Parti québécois</b> compromettrait des projets miniers comme celui de Niobec, selon Serge Simard</p>	<p>L'ex-ministre délégué aux Ressources naturelles, Serge Simard, s'en prend à la volonté du Parti Québécois (PQ) de modifier le système de redevances minières pour augmenter les retombées de l'exploitation des ressources naturelles.</p> <p>Le PQ propose que les redevances soient payées en fonction du minerai extrait, et non des profits des entreprises.</p> <p>M. Simard soutient que ce système compromet plusieurs projets d'importance, dont celui de 1,4 milliard de dollars que veut réaliser Iamgold à la mine Niobec, à Saint-Honoré.</p> <p>« Il y a même des promoteurs actuellement qui ouvrent des terrains en prévision du projet, dit-il. Si ce projet-là n'arrive pas à maturité en raison de décisions gouvernementales, ce serait un grand vide pour le comté de Dubuc », croit Serge Simard.</p> <p>Le nouveau député péquiste de Dubuc, Jean-Marie Claveau, affirme que l'ex-ministre Simard sonne l'alarme inutilement. « Niobec n'est aucunement en danger, dit-il. Son programme d'investissement est en place. Je ne vois pas quelle peur peut présager M. Simard dans l'application d'une telle politique. »</p> <p>La direction de la mine Niobec assure que le projet d'investissement à Saint-Honoré se poursuit.</p> <p>L'étude d'impact environnementale doit toujours être déposée le mois prochain.</p> <p>Toutefois, la responsable des communications, Mélanie Duguay, admet suivre la question des redevances de près. « C'est sûr qu'une entreprise doit proposer des projets qui sont rentables, souligne-t-elle. Le modèle financier, selon les redevances qui vont être demandées, devra être analysé à nouveau. »</p> <p>L'Association minière du Québec tient le même discours. Elle presse le gouvernement d'agir rapidement afin de lever l'incertitude, tout en ajoutant qu'aucun projet n'est actuellement en</p>	<p>l'ex-ministre délégué aux Ressources naturelles, Serge Simard,</p> <p>le nouveau député péquiste de Dubuc, Jean-Marie Claveau,</p> <p>l'Association minière du Québec</p>

			voie de révision au Québec.	
13. Le Quotidien	Mardi 25 septembre 2012, p. 8	Hausse des redevances annoncées par Pauline Marois Trop tôt pour évoquer une remise en question	SAINT-HONORÉ - Les dirigeants de la compagnie Iamgold, propriétaire de la mine Niobec de Saint Honoré, estiment qu'il est beaucoup trop tôt pour croire que le projet d'expansion sera remis en question si le gouvernement du Québec demande des redevances plus élevées sur l'exploitation des ressources naturelles. Au cours des derniers jours, <b>l'ancien ministre délégué aux Ressources naturelles, Serge Simard</b> , a laissé entendre que la modification du système de redevances minières pourrait compromettre l'investissement de 1,4 milliard \$ prévus à Saint-Honoré. <b>Le gouvernement de Pauline Marois</b> aurait l'intention d'exiger que les redevances soient payées en fonction du minerai extrait et non selon les profits réalisés par les compagnies minières.	Pauline Marois, Serge Simard, le gouvernement de Pauline Marois
14. Le Quotidien	Jeudi 18 octobre 2012, p. 18	Expropriations Niobec <b>entend régler au plus vite</b>	SAINT-HONORÉ - Les dirigeants de la mine Niobec de Saint-Honoré souhaitent régler le dossier des acquisitions et indemnités <b>d'une trentaine de propriétaires de la rue Hôtel-de-Ville</b> dans les plus brefs délais, surtout que <b>les citoyens touchés par le projet d'expansion</b> ont hâte que tout soit terminé. « Au cours des dernières semaines, nous avons déterminé la localisation des infrastructures. Au lieu de nous situer dans le secteur du chemin Saint-Marc, nous allons plutôt nous installer à proximité de la rue Hôtel-de-Ville. Cette localisation a été présentée au <b>comité du milieu</b> , le 2 octobre, et il a été décidé de former un groupe de travail ( <b>Association des propriétaires voisins de Niobec</b> et des représentants d'IAMGOLD) afin de discuter du processus d'acquisition et d'indemnisation. Deux réunions ont eu lieu, les 9 et 15 octobre », explique Mélanie Duguay, porte-parole de la mine Niobec. « Dans tout le processus, nous voulons présenter les valeurs que nous prônons. Nous voulons être équitables et respectueux, tout faire selon les meilleures pratiques possible. Nous allons proposer une formule qui sera ensuite bonifiée par le groupe de travail et elle sera présentée aux personnes touchées. Mais nous ne sommes pas encore rendus à l'étape	une trentaine de propriétaires de la rue-Hôtel-de-Ville : citoyens touchés, comité du milieu, le groupe de travail (Association des propriétaires voisins de Niobec et des représentants d'IAMGOLD), Association des propriétaires voisins

			<p>de présenter le processus final. Nous espérons pouvoir le faire le plus vite possible, d'autant plus que les citoyens nous ont fait savoir qu'ils ne voulaient pas attendre encore très longtemps pour régler le dossier », mentionne Mme Duguay. « Il faut savoir que le territoire visé touche surtout des terrains et des terres à bois, pas vraiment des résidences, car nous allons être situés à environ 500 pieds des maisons. <b>Mais durant les travaux, nous allons nous retrouver beaucoup plus près des résidences, d'où notre processus d'acquisition et d'indemnisation. Une trentaine de propriétaires seront donc concernés par le processus</b> », ajoute Mme Duguay. « Afin de discuter du processus d'acquisition et d'indemnisation à Saint-Honoté, deux réunions ont eu lieu, les 9 et 15 octobre », explique Mélanie Duguay, porte-parole de la mine Niobec.</p>	
--	--	--	---	--

## Annexe D : Articles de journaux en lien avec le projet d'expansion de Niobec à la phase III

Journal	Date	Sujet principal	Résumé	Parties prenantes
1. Radio-Canada	Samedi 8 décembre 2012		<p>Trois organismes environnementaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean demandent à Ottawa de tenir une consultation publique sur l'agrandissement de la mine Niobec, à Saint-Honoré. <b>Le Conseil régional de l'environnement, l'Organisme de bassin versant du Saguenay et le groupe Eureka ont formulé ce souhait à l'endroit du gouvernement fédéral. Le conseil de bande de Mashteuiatsh a également fait la même demande. Le directeur du Conseil régional de l'environnement, Michel Lavoie, explique que c'est à Québec que la minière devra présenter ses études d'impact environnementales, mais Ottawa doit aussi analyser le projet parce que c'est l'Agence canadienne d'évaluation environnementale qui s'intéresse spécifiquement aux poissons et aux oiseaux migrateurs.</b></p> <p>Michel Lavoie précise que la zone à l'étude pour le projet d'agrandissement est fréquentée par les oiseaux migrateurs, ce qui préoccupe particulièrement le Conseil régional de l'environnement.</p>	<p>trois organismes environnementaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean : le Conseil régional de l'environnement, l'Organisme de bassin versant du Saguenay, le groupe Eureka, le conseil de bande de Mashteuiatsh, le directeur du Conseil régional de l'environnement, Michel Lavoie, Québec, Ottawa, l'Agence canadienne d'évaluation environnementale</p>
2. Radio-Canada	Vendredi 28 décembre 2012	<b>Mine Niobec : Iamgold dépose son étude d'impact environnemental</b>	<p>Les gestionnaires de la minière Iamgold ont déposé leur étude d'impact environnementale pour l'agrandissement de la mine Niobec, de Saint-Honoré. Le document de 800 pages doit être analysé par les différents ministères, d'ici quelques mois, avant d'être rendu public au printemps. Thierry Tremblay souligne que la minière cherche à éliminer des irritants constatés après avoir consulté les citoyens. « On n'était pas conscient de ça auparavant, nécessairement parce que les canaux de communication n'étaient pas aussi clairs qu'ils sont actuellement », explique-t-il. Iamgold devra tout de même faire l'acquisition d'une trentaine de résidences et d'une dizaine d'autres terrains. Thierry Tremblay indique qu'un programme d'acquisition de gré à gré est déjà en préparation, et que des propriétaires sont impatients de négocier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les citoyens,</li> <li>• les différents ministères,</li> </ul> <p>des propriétaires sont impatients de négocier : ...faire l'acquisition d'une trentaine de résidences et d'une dizaine d'autres terrains</p>
3. Courrier du	Publié le 17 janvier 2013	<b>Niobec élabore son projet d'expansion</b>	L'augmentation du trafic et l'acquisition de propriétés constituent les principales priorités pour les citoyens de Saint-	<p>Mine Niobec Saint-Honoré</p>

Saguenay			Honoré, témoins du projet d'expansion de la mine Niobec, qui a déposé son étude d'impact environnemental le 21 décembre dernier. L'industrie minière, qui défend les principes de bon voisinage, élabore présentement des pistes d'entente.	
4. Courrier du Saguenay	17 janvier 2013	Les voisins de Niobec sont rassurés	L'Association des propriétaires voisins de Niobec (APVN) considère que les dirigeants de la compagnie d'IAMGOLD se comportent en bons citoyens et que jusqu'à preuve du contraire, les négociations entourant l'acquisition et l'indemnisation des propriétés s'effectuent dans le respect. Il y a environ un an, le projet suscitait des craintes dans le milieu, mais l'attitude de la compagnie a fait en sorte de rassurer les citoyens, relate M. Morissette. « On ne peut jamais présumer de rien et être rassuré à 100 %, mais au moins, ils inspirent confiance. Tant qu'ils vont démontrer de l'ouverture et prendre leur responsabilité, nous allons collaborer. Mais, le vrai test sera dans un an ou deux », réitère M. Morissette.	l'Association des propriétaires voisins de Niobec (APVN)
5. Courrier du Saguenay	28 janvier 2013	La mairesse Martin piaffe d'impatience	Devenu incontournable en raison de l'augmentation de la population, qui est passée de 5 232 à 5 570 citoyens de 2011 à 2012, l'agrandissement des infrastructures dédiées aux loisirs a requis de la municipalité un investissement de 2 M\$ auquel s'ajoute une subvention de 600 000 \$ du gouvernement. ...D'autre part, qu'elle ne se mêle pas des questions relatives au développement minier, la compagnie Niobec s'acquittant très bien de cette tâche présentement, avec les citoyens concernés. La priorité de la municipalité, cependant, demeure la voie de contournement.	la mairesse Marie- Luce Martin
6. Radio- Canada	Lundi 4 m ars 2013	Iamgold cherche à réduire ses dépenses de 100 M\$	La minière Iamgold veut renforcer sa position et accroître sa rentabilité en rationalisant ses activités pour réduire ses dépenses de 100 millions de dollars en 2013. Par voie de communiqué, son PDG, Steve Letwin, qualifie le rendement du titre de l'entreprise torontoise d'«inacceptable».  Dans son communiqué, la direction de la compagnie explique qu'elle s'est heurtée à une proportion plus élevée de roches dures sur les sites d'Essakane, au Burkina Faso, et de Rosebel, au Surinam. Au Québec, Iamgold gère Niobec, à Saint-Honoré, au Saguenay. Concernant cette mine de niobium, un agent d'alliage	les sites d'Essakane, au Burkina Faso

			qui confère des propriétés uniques aux matériaux auxquels il est ajouté, les gestionnaires d'Imgold ont reporté, en décembre dernier, une étude d'impact environnemental.	
7. Le Quotidien	7 mars 2013	Ottawa débloque une somme de 40 800 \$	L'Agence canadienne d'évaluation environnementale a débloqué 40 800 \$ pour favoriser la participation de la population aux différentes phases de l'évaluation environnementale menée dans le cadre du projet d'expansion de la mine Niobec de Saint-Honoré, propriété de la société Imgold.- Les personnes ou les différents groupes intéressés par ce projet industriel majeur au Saguenay pourront obtenir le soutien financier de l'agence fédérale. Ces groupes ou personnes ont jusqu'au 5 avril prochain pour présenter des demandes de financement. La mine Niobec de Saint-Honoré est exploitée en ce moment à partir d'un puits central et le minerai est remonté à la surface par un système d'élévateur. Il s'agit d'une mine souterraine mise en exploitation dans les années 1970.	Ottawa : L'Agence canadienne d'évaluation environnementale
8. Le Quotidien	15 mars 2013	Carrefour des sciences de la Terre à l'UQAC. Le Québec et ses « démons miniers »	« L'acceptabilité sociale, c'est le grand défi pour tous les projets miniers qui sont à l'étude de nos jours », plaide le scientifique, dans le cadre du Carrefour des sciences de la Terre en ce moment en cours à l'UQAC... L'exemple de Niobec à Saint-Honoré illustre qu'il est possible d'exploiter une mine sans nuire à la communauté avec des suivis permanents et le support de la Chaire en éco conseil de l'UQAC qui intervient auprès de l'entreprise pour la gestion des parcs à résidu qui est souvent l'élément déficient dans le secteur minier. Cette perception des citoyens à l'égard des mines n'est pas étrangère selon M. Daigneault à la volonté du gouvernement d'augmenter la facture de sociétés qui désirent exploiter les ressources naturelles du Québec. Réal Daigneault conseille au gouvernement d'agir avec prudence dans cette volonté d'augmenter les revenus provenant des différents gisements en exploitation. « C'est vrai que l'on peut augmenter ces revenus, mais en même temps, si les charges du gouvernement sont trop élevées, le Québec va devenir un endroit moins attrayant et c'est l'industrie de l'exploration qui va en souffrir. Ça va prendre 20 ans pour perdre cette expertise développée ici. »	Carrefour des sciences de la Terre à l'UQAC, la Chaire en éco conseil de l'UQAC
9. Radio-Canada	Vendredi 15 mars 20	Redevances minières : des	« Il faut comprendre que les redevances sont payées sur le profit à l'heure	le ministre responsable de la

	13	minières souhaitent une décision rapide	actuelle, rappelle le ministre Cloutier. Parfois, les entreprises réussissent à déduire suffisamment de sommes pour que le profit soit réduit à zéro. » Chez Iamgold, Gilles Ferlatte mentionne que la mine de niobium Niobec, de Saint-Honoré, verse déjà des millions de dollars à Québec. Elle prévoit investir plus d'un milliard de dollars pour tripler sa production. « Si on impute d'autres charges fiscales à cette minière-là, ça va prendre plus de temps à la minière pour récupérer son investissement et être capable de faire des profits par la suite », affirme M. Ferlatte. Pour sa part, le représentant d'Arianne Phosphates, Bernard Lapointe, affirme qu'il y a beaucoup de nervosité à l'heure actuelle. « On comprend qu'ils veulent attendre, donc c'est clair que le gouvernement doit se brancher », dit-il. « On est allé dernièrement jusqu'à Miami, San Francisco, ajoute Patrick Houle de Stornoway Diamond. On nous dit : "What's up in Quebec?" « Qu'est-ce qui arrive chez vous? »	région Nord-du-Québec, Alexandre Cloutier,  le représentant d'Arianne Phosphates,  Bernard Lapointe
10. Le Quotidien	16 mars 2013, p. 8	Un territoire en pleine effervescence	C'est ce qu'ont pu conclure certains des 120 participants spécialisés au deuxième Forum minier régional, organisé hier par le Consortium de recherche en exploration minérale (CONSOREM) à l'UQAC. L'exercice a été l'occasion pour les dirigeants des compagnies présentes de faire le point sur l'état d'avancement de leur projet d'exploration ou d'exploitation. Porte-parole de Niobec, Jean-François Tremblay rappelle que la société s'apprête à réaliser Niobec 2, ce qui nécessitera une somme de 1,4 milliard \$ d'ici six ans pour convertir le mode d'exploitation par bloc foudroyé, ce qui permettra de quintupler la production annuelle de niobium. Niobec prévoit ainsi maintenir sa part de marché mondial à 8 ou 9 %, loin derrière la mine brésilienne de Catalao, laquelle exploite un gisement ayant des réserves pour 400 ans à une teneur moyenne de 6,1 %. En ce qui a trait au gisement de terres rares, situé à environ 1 kilomètre du site actuel, la direction poursuit les travaux d'exploration. Les travaux effectués ont permis d'identifier un potentiel d'un milliard de tonnes de minerai présentant une teneur moyenne de 1,74 %.	Consortium de recherche en exploration minérale (CONSOREM) à l'UQAC,  la mine brésilienne de Catalao
11. Courrier du	20 mars 2013	La Mine Niobec ne veut rien négliger	Le comité est constitué, notamment, de représentants des voisins (6), de la municipalité, de l'UPA, de la Chambre	BAPE, Mine Niobec,

Saguenay			de commerce, et de membres d'organismes communautaires et environnementaux. En mai, la population et les médias seront invités à la mine Niobec dans le cadre d'une activité spéciale. « Il y aura sur place trois kiosques et des spécialistes pour expliquer le contenu de l'étude d'impact. Nous serons bien préparés pour les audiences du BAPE. Nous travaillons en amont. On ne veut rien négliger », conclut la porte-parole. La compagnie Iamgold prévoit investir deux milliards \$ pour accroître ses opérations en utilisant la méthode par bloc foudroyé.	représentants des voisins, la municipalité, l'UPA, la Chambre de commerce, membres d'organismes communautaires et environnementaux, la population, les médias
12. Le Réveil	Jeudi 21 mars 2013	Redevances minières : Iamgold menace d'abandonner le projet d'agrandissement de sa mine de Saint-Honoré	<p>Le président de la société minière Iamgold, Steve Letwin, n'aime pas le projet de révision des redevances minières du gouvernement québécois, particulièrement en ce qui a trait à l'impôt sur le surprofit*. Au point qu'il menace de ne pas aller de l'avant avec l'agrandissement de la mine de niobium de Saint-Honoré, un projet d'un milliard de dollars.</p> <p>Selon Steve Letwin, qui s'est confié au quotidien La Presse, une telle mesure créerait un véritable régime punitif pour les minières, une situation qu'il juge inacceptable. *surprofit : Québec propose un régime de redevances hybrides, basé à la fois sur la quantité de minerai extrait et sur les profits de l'entreprise, lorsque ceux-ci dépassent un certain seuil, qui reste à être fixé. La ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet, s'est dite ouverte à la possibilité de moduler ce seuil, en tenant compte, par exemple, du nombre d'années d'exploitation d'une mine.</p> <p>« L'objectif du gouvernement, ce n'est pas de fermer, c'est qu'il y a plus d'investissements, mais, par contre, qu'on puisse partager les profits. Et là, on parle de surprofits. » — Jean-Marie Claveau, député Dubuc PQ.</p> <p>La mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin, prend la menace du grand patron d'Iamgold au sérieux. « Nous, ça nous dérange fortement et j'espère, j'espère que le gouvernement du Québec va être capable de s'entendre pour que (le projet) puisse continuer. » — Marie-Luce Martin.</p> <p>« Il faut absolument que le gouvernement implique les grandes entreprises minières et qu'il soit réceptif à leur message. On ne peut pas balayer du revers de la main les déclarations à ce sujet. » — André Paradis.</p>	<p>le président de la société minière Iamgold, Steve Letwin;</p> <p>le député péquiste de Dubuc, Jean-Marie Claveau;</p> <p>la mairesse de Saint-Honoré, Marie-Luce Martin;</p> <p>le maire d'Alma, Marc Asselin;</p> <p>le préfet de la municipalité;</p> <p>le projet d'Arianne Phosphate;</p> <p>le ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet;</p> <p>André Paradis</p>

13. Radio-Canada	Jeudi 21 mars 2013	Iamgold dénonce le nouveau régime de redevances minières	Le grand patron de la compagnie minière Iamgold menace d'abandonner le projet d'expansion de la mine Niobec de Saint-Honoré si le nouveau régime de redevances du gouvernement québécois est trop sévère. Le député de Dubuc, Jean-Marie Claveau, réagit à ces déclarations après que la journaliste Sabrina Myre ait rapporté la réaction de la mairesse de Saint-Honoré.	le député de Dubuc, Jean-Marie Claveau,  la journaliste Sabrina Myre, la mairesse de Saint-Honoré
14. Le Quotidien	21 mars 2013	Iamgold menace de tout arrêter. Un régime de redevances « punitif » stopperait l'expansion de Niobec	<p>Le grand patron de la société minière Iamgold menace d'abandonner l'expansion de la mine saguenéenne Niobec, un projet d'une valeur d'un milliard, si le gouvernement Marois instaure un régime de redevances « punitif ». Dans une entrevue exclusive accordée à La Presse Affaires, le président et chef de la direction d'Iamgold, Steve Letwin, adopte un ton affirmatif. « On veut mettre de l'argent dans l'expansion de Niobec, mais si on a un régime de redevances punitif, on ne le fera pas, je vais stopper le projet dans la seconde si cela arrive. » M. Letwin appuie l'idée d'une redevance minimale « pour que chaque mine paie sa juste part », mais il en a surtout contre une autre idée du gouvernement Marois, celle de taxer le « surprofit » (les profits qui dépassent un certain rendement). « Ça peut tuer des projets », dit-il en ajoutant qu'Iamgold a abandonné un projet en Équateur en raison d'une taxe du genre. « Un régime de redevances mal conçu va tuer le projet, éliminer des emplois et réduire les revenus que le gouvernement aurait pu encaisser. » « Pourquoi risquer 16 milliards en ajoutant des redevances additionnelles? Ils [le gouvernement] devraient faire le calcul de ce qu'ils vont perdre par rapport à ce qu'ils pourraient gagner. » M. Letwin parle toutefois d'un « impact énorme », tout dépendant de la formule exacte retenue par le gouvernement.</p> <p>Non seulement s'insurge-t-il contre la hausse annoncée des redevances, mais il se demande « qui peut dire que ça ne changera pas encore dans deux ans ».</p> <p>Des ministres rencontrés</p> <p>M. Letwin a rencontré des ministres du cabinet Marois. « Je leur dis exactement ce que je vous dis, affirme-t-il. Je pense qu'ils comprennent, mais la question est de savoir si c'est suffisant pour les empêcher d'aller de l'avant. » Ce serait selon lui une « énorme erreur de s'en prendre à la réputation de la province », étant donné que le gouvernement précédent avait aussi augmenté les</p>	

			<p>redevances. « Si le gouvernement décide d'aller de l'avant sans y penser comme il faut, on ne pourra pas renverser ça, ça vous suit pendant des générations. » L'étude de faisabilité pour l'expansion de Niobec est attendue d'ici trois ou quatre mois. Iamgold se cherche un partenaire minoritaire pour l'aider à financer le projet, mais cette recherche est compliquée par l'incertitude entourant le régime des redevances, soutient M. Letwin.</p>	
15. Le Quotidien	22 mars 2013	Avertissement ou chantage?	<p>Québec Solidaire et la Coalition Québec meilleure mine assimilent à du « chantage » la sortie publique de la société minière Iamgold, qui menace de saborder un projet d'expansion d'un milliard de dollars à sa mine Niobec de Saint-Honoré si Québec adopte un régime de redevances « punitif ». « C'est du chantage grossier », a réagi Ugo Lapointe, de Québec meilleure mine, rappelant que le projet allait entraîner des fonds autogénérés de 330 M\$ par année. Dans une entrevue à La Presse Affaires, le PDG d'Iamgold, Steve Letwin, a dénoncé la taxe sur le « surprofit » que veut imposer Québec et a menacé de stopper son projet à sa mine de niobium du nord de Chicoutimi. « Ce qu'ils sont en train de dire, c'est qu'ils ont un projet qui risque d'être très profitable et qu'ils ne veulent pas partager le surprofit », répond Ugo Lapointe. Selon lui, les données financières du projet laissent une bonne marge de manœuvre pour des redevances supplémentaires. De son côté, Québec solidaire a affirmé, par la voix de son attaché de presse, qu'on « ne pouvait pas prendre ça au sérieux » et qu'il s'agissait de « chantage économique ». Les autres partis d'opposition à Québec ont au contraire pris au sérieux les déclarations du président d'Iamgold. « Ces entreprises font du financement public et n'ont pas intérêt à être alarmistes », soutient le porte-parole de l'Opposition officielle en matière de mines, le libéral Jean D'Amour. D'après lui, la sortie d'Iamgold était prévisible et « ça va arriver encore si le gouvernement n'affiche pas rapidement ses couleurs ». François Bonnardel, de la CAQ, exprime des inquiétudes semblables par rapport à la modification du régime des redevances. « C'est extrêmement préoccupant pour le développement de nos régions, dit-il. Le gouvernement est en train de mettre en péril l'industrie minière par dogmatisme. » La ministre</p>	<p>Québec Solidaire, Ugo Lapointe, Coalition Québec meilleure mine; le porte-parole de l'opposition officielle en matière de mines, le libéral Jean D'Amour; François Bonnardel, de la CAQ; la ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet</p>

			des Ressources naturelles, Martine Ouellet, n'était pas disponible, hier, pour commenter la sortie d'Iamgold, a fait savoir son cabinet.	
16. Le Quotidien	22 mars 2013	Expansion de la mine Niobec Jean-Marie Claveau reste confiant	Le député de Dubuc ne craint pas de voir le projet d'expansion de la mine Niobec en péril. Réagissant aux propos du président d'Iamgold, Steve Letwin, rapportés dans l'édition d'hier, Jean-Marie Claveau déclare qu'il faut rassurer la population au sujet de la révision des redevances minières et l'imposition d'une surtaxe sur les profits générés. « L'objectif du gouvernement et de la ministre Ouellet est de maximiser les redevances, les investissements et les emplois », affirme M. Claveau, ajoutant que la ministre Ouellet a rencontré la direction d'Iamgold et de Niobec et leur a fait part des cinq critères sur lesquels elle se base pour appliquer sa réforme, à savoir la stabilité, l'équité, la transparence, l'efficacité et la compétitivité. C'est le rôle de la ministre d'apporter des changements au régime minier afin d'obtenir une redistribution plus équitable de la richesse appartenant à l'ensemble des citoyens, insiste le député, selon qui tous les changements qui seront apportés seront réalisés en toute transparence selon une formule gagnant-gagnant. « Le prix du minerai est dicté par le marché. Mme Ouellet va présenter un projet hybride et une taxe sur les surprofits. L'an dernier, la moitié des mines n'ont pas payé de redevances. Lundi prochain, moi et mon collègue Alexandre Cloutier allons effectuer une visite à la mine Niobec », a indiqué le député de Dubuc. « Je ne crois pas que le projet soit en danger avec ce que Mme Ouellet propose. Je pense qu'Iamgold va être d'accord pour envoyer au gouvernement une partie de ses surplus », conclut-il.	le député de Dubuc, Jean-Marie Claveau
17. Le Quotidien	23 mars 2013	LE PARTI QUÉBÉCOIS NUIT À L'ÉCONOMIE	Le gouvernement du Québec doit revoir son intention de modifier le régime de redevances minières, qui a été augmenté à 16 % il y a seulement trois ans, rendant le Québec la troisième province canadienne au regard du montant relatif perçu. À plusieurs reprises, la Fédération des chambres de commerce du Québec a demandé au gouvernement de maintenir le statu quo. Depuis quelques mois, le projet de création d'une mine de phosphate dans le secteur du lac à Paul, par l'entreprise Ressources d'Ariane, accuse des retards dans l'obtention du financement, principalement causés par les incertitudes au niveau des redevances	la Fédération des chambres de commerce,  lac à Paul, par l'entreprise Ressources d'Ariane,  Denis Taillon,  Mélanie Paul,  Cocpitoyens,  Chambre de

			<p>minières et de la possible taxe sur le surprofit. Des projets dans la région de Chibougamau et l'agrandissement de la mine Niobec de Saint-Honoré sont aussi en péril. Des citoyens de Roberval travaillent déjà dans certaines de ces mines ou pour des entreprises qui ont des contrats pour ces mines. Le secteur minier est responsable d'une contribution fiscale annuelle de 932 M\$ par année, de plus de 45 000 emplois hautement rémunérés, sans compter les nombreux fournisseurs qui travaillent avec l'industrie, ainsi que d'importants bénéfices directs et indirects pour les municipalités concernées. Tout changement ultérieur des conditions d'investissement pourrait avoir des effets très néfastes sur la compétitivité de notre secteur minier, qui ne représente seulement que 1 % de toute la production minière mondiale. Inquiétude, instabilité et incertitude: voilà ce que l'industrie minière nous a dit lors de la Tribune des leaders du secteur minier que la FCCQ a organisée avec les firmes KPMG SECOR et Fasken Martineau, et que nous avons fait valoir lors du Forum sur les redevances minières du gouvernement du Québec, le 15 mars dernier. Denis Taillon, Mélanie Paul, copcitoyens Chambre de commerce et d'industrie de Roberval.</p>	<p>commerce et d'industrie de Roberval</p>
<p>18. Le Quotidien</p>	<p>27 mars 2013</p>	<p>« On n'a pas besoin de cette sortie-là » - Stéphane Bédard « Il ne faut pas faire tomber les gens dans l'inquiétude pour rien. La Chambre (de commerce) crée elle-même l'incertitude », a commenté le président du Conseil du Trésor, Stéphane Bédard.</p>	<p>Le président du Conseil du Trésor et député de Chicoutimi, Stéphane Bédard, déplore la sortie de la Chambre de commerce de Saguenay. « J'invite la Chambre à agir de façon responsable. Ce n'est pas une surenchère verbale. Il ne faut pas faire tomber les gens dans l'inquiétude pour rien. La Chambre crée elle-même l'incertitude », affirme M. Bédard, qui invite le président de la Chambre, Éric Dufour, à « prendre son gaz égal ». « Ça n'aide pas le débat, ajoute-t-il. On n'a pas besoin de cette sortie-là. Ce n'est pas dans les journaux que ça va se régler. » Stéphane Bédard se fait rassurant: tout changement au régime de redevances minières sera fait de façon responsable, en partenariat avec le milieu. Mais que la population se le tienne pour dit: il y aura des changements. « On ne reculera pas là-dessus », promet l'homme de confiance de Pauline Marois. « Le Québec va rester fertile et intéressant pour les investissements miniers. Personne ne veut payer plus, c'est normal, mais est-ce que cela veut dire qu'ils ne doivent pas payer plus?</p>	<p>le président du Conseil du trésor, Stéphane Bédard;  la Chambre de commerce de Saguenay</p>

			<p>Non, ce sont deux choses différentes. »  « Notre proposition, c'est de taxer le surprofit. C'est une décision économique que nous allons prendre ensemble, en ayant des discussions et des consultations avec les compagnies qui sont des partenaires. Nous avons été élus sur la volonté d'augmenter la part de redevances pour les Québécois. Et cela va demeurer. » Quant à la sortie du président d'Iamgold, Steve Letwin, qui menaçait de mettre un frein aux investissements à la mine Niobec de Saint-Honoré, M. Bédard se veut une fois de plus rassurant. « Aucun projet ne sera remis en cause. Ce n'est pas vrai qu'on va atteindre ce point-là », assure-t-il, tout en rappelant qu'il a visité la mine de Saint-Honoré il y a quelques jours en plus de discuter longuement avec les responsables de la compagnie. « Iamgold s'est montré en faveur de redevances minimales, ce qui est déjà ça. Ils disaient être contre un régime punitif, ce qui n'est pas le cas ici. » « Nous avons aussi inclus dans le dernier budget des avantages fiscaux importants pour les investissements de 300 millions\$ et plus, comme pour Niobec.</p>	
19. Le Quotidien	27 mars 2013	<p>Redevances minières  Des entrepreneurs sont très inquiets</p>	<p><i>Une mobilisation s'organise afin d'empêcher le gouvernement Marois d'augmenter les redevances minières. Des entrepreneurs de la région se joignent au Regroupement des Chambres de commerce du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le message des entrepreneurs est clair : l'industrie minière est fragilisée, voire paralysée. C'est donc pour cette raison que le Regroupement des Chambres de commerce du Saguenay-Lac-Saint-Jean dénonçait la situation, hier matin, en conférence de presse. Des représentants de la mine Niobec et d'Ariane Phosphates étaient également présents. « Actuellement, un tas de roches attend à Saint-Ludger-de-Milot. Tout ce qui manque, c'est le financement. Les investisseurs sont tous frileux, car on ne sait pas ce qui va se passer avec les redevances minières. Nous sommes en attente, malgré de superbes opportunités », note le vice-président aux opérations de Ressources d'Ariane, Jean-Sébastien David. Même son de cloche pour Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de Niobec. « Nous ne sommes pas contre les redevances minières. On est même fier d'en payer, mais nous ne sommes pas d'accord avec la taxe sur les profits. Je peux vous dire que les 470 employés</i></p>	<p>des entrepreneurs,  Regroupement des  Chambres de  commerce du  Saguenay-Lac-  Saint-Jean,   Éric Dufour,  président de la  Chambre de  commerce du  Saguenay,   le ministre Stéphane  Bédard</p>

			<p>chez Niobec sont inquiets », note M. Ferlatte.</p> <p>Rassemblements possibles</p> <p>Ce n'est pas la première fois que la Chambre de commerce du Saguenay fait une sortie publique concernant les possibles hausses des redevances. Son président, Éric Dufour, avait récemment sommé les entrepreneurs de se mobiliser. Son vœu a été exaucé.</p> <p>« Nous avons des rencontres prévues avec le ministre Stéphane Bédard très prochainement. Nous demandons à nos élus de travailler pour nous. De nombreux projets sont actuellement au ralenti. Pour la région, le secteur minier sera un secteur historique. Ce n'est pas bien compliqué, nous demandons le statu quo », a indiqué Éric Dufour. Des rassemblements sont envisagés prochainement, si aucune décision n'est prise par le gouvernement. « Nous ferons des pressions, c'est évident », note Éric Dufour. Dave Gosselin, président du Regroupement des Chambres de commerce du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Éric Dufour, président de la Chambre de commerce du Saguenay, Gilles Ferlatte, vice-président et directeur général de Niobec, et Jean-Sébastien David, vice-président aux opérations de Ressources d'Arianne, se mobilisent pour dénoncer le projet du gouvernement d'augmenter les redevances minières. La hausse des redevances fragiliserait l'industrie minière selon certains entrepreneurs.</p>	
20. Le Quotidien	5 avril 2013	Faut se brancher!	<p>Dans la région, l'exploitation de la mine Niobec, de Saint-Honoré, pourrait passer de 15 à 45 ans d'activité. Le niobium, rare, est utilisé parcimonieusement pour donner résistance et souplesse aux alliages d'acier. Seulement deux mines fournissent le monde. Pour prolonger sa vie et étendre son activité, Iamgold doit investir 3 milliards de dollars et embaucher 200 mineurs supplémentaires, à un salaire moyen de 70 000 \$ par an. Cela urge de connaître le coût des redevances pour conclure ce projet bien avancé. Elle affirme qu'une surtaxe des profits en années de vaches grasses le tuerait. Il lui faut accumuler pour les années pauvres, inévitables dans cette industrie cyclique.</p> <p>Autre gros projet minier : la mine de phosphore de Ressources d'Arianne, au lac à Paul, sur le chemin des Passes : 400 emplois pour extraire ce produit nécessaire à la fabrication d'engrais. Trois diplômés de l'UQAC se font dire par leurs banquiers que sans le tarif des</p>	<p>le ministre Stéphane Bédard,</p> <p>le président de la Chambre de commerce;</p> <p>Serge Simard, ancien ministre des mines,</p> <p>projet minier : la mine de phosphore de Ressources d'Arianne, au lac à Paul</p>

			<p>redevances, ils ne peuvent juger la rentabilité d'un projet qui nécessite des millions de dollars avant même d'extraire le premier caillou. Une mine de phosphore canadienne ferme bientôt. Les promoteurs espèrent prendre le relais et le marché nord-américain. Sinon, le Maroc, leur principal concurrent, s'emparera des contrats et sera dur à déloger ensuite. Politique en filigrane, l'imminence des élections gâche le climat. Le ministre Stéphane Bédard voit le président de la Chambre de commerce comme un allié de Serge Simard, ancien ministre des Mines qui trépigne sur les blocs de départ pour une revanche électorale. Il réagit en coq de bassecour, rivalisant de cocoricos avec le candidat libéral défait. Mais 600 emplois à 70 000 \$ par an méritent qu'on la joue mollo de part et d'autre! Les deux compagnies minières, elles, argumentent posément. Selon elles, pour développer cette filière, le Québec doit se brancher sans jouer au yo-yo avec les redevances. Les projets durent 40, 50 ans; elles doivent pouvoir calculer, prévoir. Il faut cesser d'avoir peur de se faire avoir et décider vite du point d'équilibre entre la prudence et de justes parts pour elle et nous.</p>	
21. Le Quotidien	7 mai 2013	Claveau ne craint pas pour Niobec	<p>Le député de Dubuc, Jean-Marie-Claveau, se dit très satisfait du nouveau régime minier proposé par le gouvernement. Le péquiste, qui compte plusieurs projets miniers dans sa circonscription, dont celui de Niobec à Saint-Honoré, estime que les mesures dévoilées hier constituent un bel équilibre entre les intérêts des compagnies minières et ceux du Québec. « C'est évidemment un dossier que j'ai suivi de très près. J'ai eu de nombreuses discussions avec les dirigeants de Niobec et même d'Iamgold », explique Jean-Marie Claveau lorsque joint par téléphone hier.</p>	le député de Dubuc, Jean-Marie-Claveau
22. Le Quotidien	7 mai 2013	Serge Simard, un « esprit de colonisé » Stéphane Bédard n'est pas tendre envers l'ancien ministre libéral	<p>« Serge Simard démontre sa méconnaissance du sujet et son esprit de colonisé. » Stéphane Bédard, président du Conseil du Trésor et député de Chicoutimi, n'est pas tendre envers l'ancien ministre libéral. Tout comme son collègue Jean-Marie Claveau, M. Bédard se réjouit du nouveau régime. « C'est une bonne nouvelle. On s'était engagé en campagne à aller chercher plus de redevances. On parle d'une ressource non renouvelable. C'est</p>	Serge Simard, Stéphane Bédard, président du Conseil du Trésor et député de Chicoutimi

			<p>normal que le Québec touche sa juste part. Pour moi, on a trouvé le juste équilibre. Mission accomplie.» Les propos de Serge Simard, qui soutient que les investisseurs seront effrayés par les nouvelles redevances à payer, sont injustifiés, selon M. Bédard.</p> <p>« En un mois, on a permis d'économiser 125 M\$, en s'assoyant et en discutant. Il y a toujours moyen de s'entendre avec les compagnies, quand celles-ci voient que nous sommes sérieux. D'ailleurs, nous avons été les premiers, dans les années 90, à réajuster les redevances. C'est normal d'en profiter quand ça va bien », conclut Stéphane Bédard, qui se dit très heureux de continuer à collaborer avec les dirigeants de la mine Niobec.</p>	
23. Radio-Canada	Mardi 7 mai 2013	Nouveau régime minier : fin de l'incertitude	<p>A Saint-Honoré, les dirigeants de la mine Niobec d'Iamgold sont déçus des changements au régime de redevance.</p> <p>« Ça va coûter plus cher, mais au moins, il y a un signe positif dans ça. M. Marceau disait que c'était un régime qui était là pour durer. Au moins, ça va enlever la partie d'instabilité entourant tout ça. On est déçus, mais il faut regarder en avant et vivre avec. » — <i>Gilles Ferlatte, vice-président des opérations Niobec.</i></p> <p>De son côté, l'ex-ministre libéral délégué aux mines, Serge Simard, croit que le régime représente un important risque pour les compagnies minières de la région qui cherchent des investisseurs pour leurs projets.</p> <p>« Quand ce n'est pas rentable, il faut que tu paies pareil et quand c'est rentable, les profits partent de l'entreprise et vont au gouvernement. Je ne suis pas certain que les investisseurs vont être très heureux de ça », dit M. Simard.</p>	<p>le ministre des Finances, Nicolas Marceau;</p> <p>les membres de la Chambre de commerce du Saguenay;</p> <p>le chef de la direction d'Arianne Phosphates, Bernard Lapointe;</p> <p>Serge Simard</p>
24. Courrier du Saguenay	8 mai 2013	La Chambre de commerce de Saguenay satisfaite du dénouement	<p>« Nous avons senti de l'écoute et nous sommes rassurés par le discours livré hier par le ministre. Compte tenu des circonstances actuelles, nous avons obtenu le meilleur scénario pour le développement de notre industrie minière. Nous espérons, maintenant, que ce débat sera derrière nous et que nous pourrons aller de l'avant. Nous sommes désormais confiants pour l'aboutissement très prochainement des projets de la minière Niobec à Saint-Honoré et celui d'Arianne Phosphates au Lac-Saint-Jean », a commenté Éric Dufour.</p> <p>Le président de la Chambre tient aussi à souligner le travail de l'ensemble du caucus régional du Parti Québécois.</p>	<p>la Chambre de commerce de Saguenay,</p> <p>Parti québécois, Saguenay, Saint-Honoré</p>

			« Nous avons senti que les députés nous ont entendus et ils ont travaillé pour le bien de la région dans ce dossier », a-t-il fait savoir.	
25. Le Quotidien	8 mai 2013	Chez Niobec et Ressources d'Arianne Soupir de soulagement	JONQUIÈRE - Chez Ressources d'Arianne et Niobec, un soupir de soulagement accueille le nouveau régime d'impôt minier annoncé par Québec. JONQUIÈRE - Présent à la conférence du ministre des Finances, Nicolas Marceau, le vice-président et directeur général de la mine Niobec, Gilles Ferlatte, s'est dit déçu que sa société ait à payer davantage de redevances, mais admet du même souffle que la période d'incertitude est derrière lui. « Nous allons évaluer l'impact de ce régime-là. La réalisation de notre étude de faisabilité déterminera si on va de l'avant avec le projet d'expansion de 1,2 G\$ de la mine de Saint-Honoré. Le projet d'expansion de la mine n'est pas compromis. Nous allons regarder de façon particulière le crédit à la transformation offert. Il s'agit du crédit C2I annoncé en novembre. » Niobec effectue déjà de la transformation en produisant du ferroniobium à raison de cinq millions de kilos par année. Cette matière entre dans la production d'acier de haute qualité à raison de .02 %. M. Ferlatte mentionne que la marge bénéficiaire pour chaque kilo de niobium produit se situe entre 35 et 40 % tout en rappelant que l'industrie n'est à l'abri de rien.	Ressources d'Arianne,  le ministre des Finances, Nicolas Marceau
26. Progrès-Dimanche	23 juin 2013	Les ministres péquistes invités à découvrir Dubuc Jean-Marie Claveau veut accueillir ses collègues	S'il n'en tient qu'au député Jean-Marie Claveau, la circonscription de Dubuc verra parader les ministres du gouvernement Marois cet été. Le porte-étendard du PQ a lancé une invitation à tous les membres du cabinet péquiste pour qu'ils puissent découvrir les attraits de son coin de pays. Jean-Marie Claveau a interpellé, entre autres collègues, le ministre délégué aux Régions, Gaétan Lelièvre, le ministre de la Culture et des Communications, Maka Kotto, et la ministre des Ressources naturelles, Martine Ouellet. Il aimerait leur faire découvrir des activités comme les « Grandes veillées » de La Baie, la « Fabuleuse histoire d'un Royaume » et le site de la Nouvelle-France. Il propose une visite guidée de la mine Niobec à Martine Ouellet. Le représentant du PQ a même invité Pauline Marois à venir découvrir les charmes du Saguenay et l'hospitalité légendaire de ses concitoyens au cours de la saison chaude. On sait que la première ministre représente Charlevoix, circonscription	Jean-Marie Claveau propose une visite guidée de la mine Niobec à Martine Ouellet

			voisine de Dubuc. Jean-Marie Claveau n'a pas obtenu d'engagement en ce sens, mais conserve espoir de voir la dame de béton fouler le sol de la région.	
--	--	--	--	--