



La social licence to operate selon Jim Cooney

Rédacteur : Emilie Tranchant | Directrice de la publication : Emilie Tranchant | Usage de l'IA | Date de rédaction : 9 juillet 2026 | Dernière mise à jour :

Comprendre le concept en 1' chrono

La Social Licence to Operate (SLO), ou « licence sociale d'exploitation », désigne l'acceptation durable d'une activité économique par les populations et les parties prenantes concernées. Contrairement aux autorisations juridiques délivrées par les pouvoirs publics, cette licence est informelle : elle ne relève d'aucun texte de droit mais de la reconnaissance sociale de la légitimité d'une organisation. Une entreprise peut être parfaitement en règle sur le plan légal tout en perdant sa licence sociale si ses pratiques ne sont plus jugées acceptables.

Le concept est associé à Jim Cooney, dirigeant canadien du secteur minier et spécialiste des relations entre entreprises extractives, communautés locales et peuples autochtones. Au cours des années 1990, alors qu'il travaille notamment pour Placer Dome, Cooney constate que de nombreux projets miniers échouent non pour des raisons techniques ou réglementaires, mais parce qu'ils rencontrent une opposition locale suffisamment forte pour en compromettre la réalisation. Il popularise alors l'idée qu'une entreprise doit obtenir une « autorisation » plus exigeante que la seule conformité administrative : celle que lui accordent les communautés affectées.

La Social Licence to Operate repose ainsi sur une progression de la relation entre l'entreprise et son environnement social. La simple information ne suffit pas ; il s'agit de construire progressivement la crédibilité, la confiance et, dans certains cas, une véritable approbation des activités de l'organisation. Cette légitimité est continuellement renégociée : elle peut être renforcée par des pratiques transparentes ou, au contraire, disparaître rapidement à la suite d'un accident, d'une controverse ou d'un changement des attentes sociales.

Le déplacement théorique est majeur. Alors que les approches classiques de la gouvernance reposaient essentiellement sur le respect du droit et des obligations contractuelles, la Social Licence to Operate affirme que la pérennité d'une organisation dépend également de son acceptabilité sociale. La légitimité devient relationnelle, évolutive et distribuée entre une pluralité d'acteurs : riverains, associations, salariés, collectivités, ONG, investisseurs ou encore médias. Le pouvoir de décider ne disparaît pas, mais il devient conditionné par la qualité des relations entretenues avec ces parties prenantes.

Identifier le champ conceptuel connexe

L'acceptabilité sociale.

L'acceptabilité sociale désigne le processus par lequel une population considère qu'un projet est compatible avec ses valeurs, ses intérêts et sa vision du territoire. Elle constitue l'une des principales conditions d'obtention d'une Social Licence to Operate.

Les parties prenantes (stakeholders).

Les parties prenantes regroupent l'ensemble des acteurs susceptibles d'être affectés par les décisions d'une organisation ou d'influencer leur mise en œuvre. La SLO repose sur leur reconnaissance comme interlocuteurs légitimes.



La confiance.

Dans la littérature sur la licence sociale, la confiance constitue le principal capital relationnel. Elle se construit par la transparence, la cohérence des comportements, la qualité du dialogue et la capacité à tenir les engagements pris.

La légitimité.

Une organisation est légitime lorsque son action apparaît conforme aux normes, aux valeurs et aux attentes de la société. La Social Licence to Operate peut être comprise comme une forme particulière de légitimité sociale appliquée aux activités économiques.

La gouvernance participative.

Elle renvoie à l'association des citoyens, collectivités et autres acteurs concernés aux processus de décision. La SLO encourage des dispositifs de concertation dépassant la simple consultation réglementaire.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La RSE décrit les engagements volontaires des organisations en matière sociale, environnementale et éthique. La Social Licence to Operate peut être considérée comme l'une des conséquences attendues d'une politique de responsabilité crédible, mais elle ne s'y réduit pas : une entreprise peut afficher une politique RSE ambitieuse sans obtenir l'adhésion des communautés concernées.

Connaître l'histoire du concept

Le concept apparaît au cours des années 1990 dans le contexte des industries extractives, notamment au Canada et en Australie. Les conflits entre entreprises minières, populations locales et peuples autochtones se multiplient. Les procédures réglementaires ne suffisent plus à garantir la réalisation des projets, tandis que les mobilisations citoyennes, les recours judiciaires et la médiatisation des conflits deviennent capables de retarder ou d'annuler des investissements considérables. C'est dans ce contexte que Jim Cooney met en avant l'idée d'une licence sociale venant compléter la licence légale.

À partir des années 2000, le concept dépasse largement le secteur minier. Il est progressivement mobilisé dans l'énergie, les infrastructures, l'agriculture, la gestion des déchets, les technologies numériques ou encore les projets liés à la transition écologique. Les travaux de chercheurs comme Neil Gunningham, Robert Boutillier ou Ian Thomson contribuent à préciser les conditions de construction, les degrés de la licence sociale et les indicateurs permettant d'évaluer la qualité de la relation entre une organisation et ses parties prenantes.

Se situer dans le débat

Les partisans

Les défenseurs de la Social Licence to Operate considèrent qu'elle constitue un outil essentiel de gouvernance dans des sociétés où la légitimité ne peut plus être obtenue uniquement par le droit. Le concept est largement mobilisé dans les industries extractives, les organisations internationales, les cabinets de conseil spécialisés en dialogue territorial ainsi que dans les politiques de développement durable. Il permet d'anticiper les conflits, de réduire les risques réputationnels et d'améliorer la qualité des décisions collectives.

Les opposants

Plusieurs auteurs soulignent cependant les ambiguïtés du concept. Certains juristes rappellent qu'une licence sociale ne possède aucune valeur juridique et qu'elle demeure difficile à définir précisément. D'autres critiques estiment qu'elle peut être instrumentalisée comme un outil de gestion de la réputation plutôt que comme une véritable transformation des pratiques. Enfin, plusieurs chercheurs en sciences sociales mettent en garde contre une conception qui réduirait la participation citoyenne à une simple condition d'acceptation des projets économiques, sans véritable partage du pouvoir de décision.



Percevoir l'actualité et l'usage du concept

La Social Licence to Operate est aujourd'hui mobilisée dans de nombreux secteurs confrontés à de fortes attentes sociétales : exploitation minière des métaux critiques, énergies renouvelables, intelligence artificielle, centres de données, infrastructures de transport ou projets industriels liés à la transition écologique. Elle rappelle qu'un projet techniquement performant et juridiquement conforme peut néanmoins échouer s'il ne parvient pas à construire une relation de confiance avec son environnement social. Dans un contexte marqué par l'accélération des controverses publiques et la diffusion des mobilisations via les réseaux sociaux, la licence sociale devient un indicateur stratégique de la capacité d'une organisation à inscrire durablement son activité dans un territoire.

Approfondir : les références clés et liens utiles sur cette thématique

Jim Cooney, Social Licence to Operate (interventions et communications professionnelles, fin des années 1990).

Ian Thomson & Robert G. Boutilier, « Modelling and Measuring the Social Licence to Operate », 2011.

Robert G. Boutilier, Stakeholder Politics: Social Capital, Sustainable Development and the Corporation, 2017.

Neil Gunningham, Robert A. Kagan & Dorothy Thornton, Shades of Green: Business, Regulation and Environment, 2003.

John Morrison, The Social Licence: How to Keep Your Organization Legitimate, 2014.

Se projeter



Pourquoi et/ou comment avoir recours à ce concept ?

La Social Licence to Operate constitue un outil d'analyse particulièrement utile pour les activités de conseil, de stratégie, de communication et de conduite du changement. Elle invite à dépasser une approche centrée sur la conformité réglementaire pour intégrer la qualité des relations avec les parties prenantes comme un facteur déterminant de la réussite d'un projet. Le concept permet d'identifier les sources potentielles de contestation, de concevoir des dispositifs de dialogue plus robustes et d'évaluer la légitimité d'une organisation au-delà de ses seules performances économiques. Utilisée de manière exigeante, la licence sociale devient un instrument de gouvernance permettant d'articuler efficacité, responsabilité et confiance durable.

Cette fiche a été créée par la Boîte à mots, agence de planning stratégique, spécialiste de la communication en temps de crise et de transition. Elle s'adresse à des professionnels travaillant en lien avec ces sujets et fait partie de la boîte à outils de nos planneurs et marketeurs. Nous la partageons avec plaisir, merci néanmoins d'en faire bon usage ;)

