

## [VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement

### De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle constructif du conflit

Sofiane Baba and Chantale Mailhot

---

Mettre à l'épreuve l'acceptabilité sociale (partie 2)  
Volume 16, Number 1, May 2016

URI: [id.erudit.org/iderudit/1037566ar](http://id.erudit.org/iderudit/1037566ar)

[See table of contents](#)

---

#### Publisher(s)

Université du Québec à Montréal et Éditions en environnement VertigO

[Explore this journal](#)

---

#### Cite this article

Baba, S. & Mailhot, C. (2016). De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle constructif du conflit. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(1).

#### Article abstract

We live in a context of increasing socio-economic-environmental controversies and growing demand for involvement of civil society in decision making processes related to major development projects. Thus, issues related to the process of construction and reconstruction of relationships between companies and local stakeholders following a controversy are emerging as important objects of study. We are particularly interested in the role of controversies in a so-called socially acceptable approach inquiring how actors can reach an agreement despite deep differences in their values, interests and logics. To do so, we analyze the controversial case of the Great Whale hydroelectric project in depth, a project consisting of three hydropower plants promoted by Hydro-Québec in the late 1980s. On a theoretical level, we rely on the economies of worth approach to reflect on how different actors defend the legitimacy of their position and overcome conflicts. The contribution of this paper is threefold. Theoretically, it consolidates the emerging field of social license to operate by incorporating an unexplored dimension, conflict. By mobilizing the economies of worth framework, it conceptualizes the social license to operate process on a plurality of logics justification and action. It also suggests three mechanisms promoting the social license to operate following a controversy: gradation, devices and bridging practices.

---

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal et Éditions en environnement VertigO, 2016

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online. [<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>]



This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research. [www.erudit.org](http://www.erudit.org)

Sofiane Baba et Chantale Mailhot

# De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle constructif du conflit

## Introduction

- 1 Dans le contexte actuel de multiplication des controverses socio-économico-environnementales et de demande grandissante d'implication de la société civile dans la prise de décision liée aux projets de développement économique, nous nous intéressons au processus de construction et de reconstruction des relations entre une entreprise et des parties prenantes locales à la suite d'une controverse. Cette réalité est souvent décrite à l'aide de la notion d'acceptabilité sociale par les promoteurs de projets majeurs, les décideurs publics et dans la sphère médiatique. Elle réfère à la perception des parties prenantes locales qu'un projet, une entreprise, ou une industrie est socialement acceptable ou légitime (Thomson et Boutilier, 2011).
- 2 Le flou conceptuel, définitionnel et processuel de cette notion appelle à un effort collectif de réflexion (Raufflet, Baba, Perras et Delannon, 2013). Parmi les contributions potentielles au débat sur l'acceptabilité sociale, nous aborderons la dimension des conflits et des controverses. L'acceptabilité sociale est souvent le résultat d'un long processus de négociation et de coordination suite à une inacceptabilité sociale manifeste. Comment des acteurs peuvent-ils surmonter une controverse et aboutir à un accord en dépit des divergences quant à leurs intérêts et valeurs? Quel rôle peut occuper une controverse dans le processus d'acceptabilité sociale? Telles sont les questions auxquelles tente de répondre cet article.
- 3 Pour ce faire, nous analysons en profondeur un cas controversé du projet hydroélectrique Grande-Baleine, un projet de construction de trois centrales hydroélectriques proposé par Hydro-Québec vers la fin des années 1980. Ce cas se distingue par le dynamisme de la mobilisation de la part des membres de la Nation Crie et de nombreux groupes environnementaux contre le projet, et par les excellentes relations qu'entretiennent aujourd'hui Hydro-Québec et les Cris. Nous nous appuyons sur la théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) pour tenir compte de la façon dont différents acteurs s'engagent activement avec les discours et les objets à maintenir la légitimité de leurs intérêts et à surmonter des conflits.
- 4 Nos contributions sont de trois ordres. Au plan théorique, nous consolidons le champ émergent de l'acceptabilité sociale en y intégrant une dimension sous-explorée, à savoir celle du conflit. Ensuite, en ayant recours au cadre des EG, nous conceptualisons le processus d'acceptabilité sociale dans le cadre d'une pluralité de logiques de justification et d'action. Finalement, au plan empirique, nous apportons des éclairages originaux sur le rôle du conflit dans la dynamique d'acceptabilité sociale en analysant un cas ayant abouti en des relations harmonieuses, signe d'un processus de reconstruction des relations qui a fait ses preuves et qui mérite l'attention des chercheurs.

## Revue de littérature

### Le nouveau contexte entourant les grands projets

- 5 De manière générale, deux phénomènes marquent le développement des grands projets socio-économico-environnementaux depuis quelques années. D'une part, ils se développent dans un contexte de controverses. La mobilisation de groupes de citoyens, d'environnementalistes, de syndicats, etc. peut infléchir le développement des projets (Batellier et Sauvé, 2011). D'autre part, les controverses deviennent ainsi des enjeux de gestion pour les promoteurs de grands projets. Les gestionnaires doivent se préoccuper de l'acceptabilité sociale de leur projet.
- 6 Les controverses portant sur l'acceptabilité sociale des projets industriels et des entreprises se sont multipliées au cours de la dernière décennie dans le monde et particulièrement au

Québec (Batellier et Sauvé, 2011; Ernst et Young, 2012). Ces controverses se sont traduites par des coûts directs et indirects pour les entreprises (Ernst et Young, 2012; Ruggie, 2010). Il y a désormais compréhension de l'effet de l'acceptabilité sociale, aussi qualifiée comme étant un risque extra-financier, ou encore un capital immatériel. Compte tenu de ces éléments, nul doute que la compréhension de l'interface des entreprises avec leurs communautés locales est devenue une préoccupation stratégique pour les entreprises (Davis et Franks, 2014).

- 7 Plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence et à l'importance des controverses socio-économico-environnementales au niveau local avec des communautés locales. D'abord, l'évolution des attentes des communautés locales face aux entreprises, qui sont de plus en plus exigeantes en matière de maximisation des retombées locales positives des entreprises qui opèrent dans les localités. Ces attentes dépassent la simple création d'emplois et s'étendent à la promotion de la formation, la répartition des richesses, le transfert du savoir-faire et l'habilitation des communautés locales (Delannon, Bénard, Verreault et Raufflet, 2011; Lauzon, 2011), l'accès à la connaissance (Delannon et al., 2011) et le contrôle et la minimisation des externalités négatives. L'intensification des préoccupations de la société envers un développement plus respectueux de l'environnement et des communautés locales ces dernières décennies favorise une surveillance plus marquée des activités organisationnelles (Thomson et Joyce, 2006). L'exposition de certaines communautés aux nuisances occasionnées par les activités des entreprises leur accorde une certaine légitimité d'exiger davantage des entreprises (Delannon et al., 2011; Porter et Kramer, 2006). Compte tenu du caractère nocif de certains projets (projets miniers à ciel ouvert, hydroélectriques, infrastructurels, etc.) qui transforment durablement le paysage local et son écosystème (Baba et Raufflet, 2014), les parties prenantes locales et la société civile dans son ensemble ont été portées à exiger une négociation des risques et bénéfices des projets (Prno et Slocombe, 2012).
- 8 De plus, il faut noter l'émergence d'une société plus polycentrique, notamment avec l'apparition des organisations non gouvernementales comme contre-pouvoir à l'état et aux entreprises, et dans laquelle l'information circule davantage entre local, national et mondial grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications (Carroll, Lipartito, Post, Werhane et Goodpaster, 2012). Dans nombre de pays, cette décentralisation combinée avec un accès plus facile à l'information renforce la capacité d'action des communautés et autorités locales (Zandvliet et Anderson, 2009). En fait, ce phénomène a notamment été intensifié par la démocratisation médiatique et l'av nement d'Internet qui rend l'accès à l'information infini au-delà des barrières temporelles, linguistiques, géographiques, idéologiques et politiques (Prno et Slocombe, 2012). Les médias sociaux témoignent de cette prise de pouvoir médiatique par les parties prenantes (Martell et Patran, 2014). Ces réseaux sociaux deviennent donc une arme particulièrement efficace pour les parties prenantes marginalisées qui y trouvent un moyen tant efficace que gratuit pour faire valoir leurs arguments et contester des projets en se libérant d'un contexte local où leur légitimité et capacité d'influence est réduite.
- 9 Enfin, un dernier facteur trouve sa source dans les limites des approches traditionnelles des entreprises en matière de relations entreprises-communautés, qui ont pendant longtemps été gérées par l'entremise des relations publiques (Séguin, Hafsi et Demers, 2008), ou par l'entremise d'approches paternalistes et de philanthropie envers le milieu local (Labelle et Pasquero, 2006). Ces approches traditionnelles ne fonctionnent plus dans ce nouveau contexte et doivent être repensées (Delannon et al., 2011).

## Acceptabilité sociale et controverses : approches théoriques et limites

- 10 La définition de ce qu'est l'acceptabilité sociale ne fait pas l'unanimité, probablement en raison de sa récence (Baba et Raufflet, 2015; Shindler et Brunson, 2004; Slack, 2008). Par ailleurs, si l'idée d'acceptabilité sociale renvoie inévitablement à l'essence même de la légitimité, celle de « l'approbation de l'organisation par les acteurs sociaux » (Deephouse, 1996, p. 1025), il convient de rappeler que les universitaires n'ont pas encore offert de théorisations consistantes du concept d'acceptabilité sociale. Raufflet et al. (2013) argumentent quant à eux que les concepts de légitimité et d'acceptabilité sociale seraient synonymes. La

littérature sur l'acceptabilité sociale est fragmentée et les premières définitions ont d'abord été élaborées par des praticiens et des consultants, ainsi que par les institutions financières internationales, les sociétés d'investissement et les dirigeants d'entreprises (Raufflet, Baba, Perras et Delannon, 2012). Bien que le terme lui-même ait été principalement utilisé durant la dernière décennie dans les industries extractives, l'acceptabilité sociale suscite un intérêt croissant dans le milieu de la recherche aujourd'hui (Fortin et Fournis, 2014; Lacey et Lamont, 2014).

- 11 Nombre de manuels d'acceptabilité sociale se concentrent sur des pratiques de gestion de relations (Conseil patronal de l'environnement du Québec, 2012). Ils proposent des approches et des pratiques qui proviennent souvent de techniques de médiation et de résolution de conflits, et qui se concentrent essentiellement sur l'amélioration de la relation avec certaines parties prenantes jugées importantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Ces rapports reprennent généralement des recommandations communes telles que « créer la confiance », « être respectueux » et « écouter les communautés », qui perpétuent les approches et comportements firmo-centrés. Une partie importante des recommandations a trait aux pratiques visant à obtenir l'acceptabilité sociale au début du projet pour le démarrer, avec une absence fréquente de préoccupation pour la construction de relations à long terme (Baba et Raufflet, 2014). En définitive, les recommandations qui proviennent de la pratique et de la consultation en gestion ont du mal à dépasser le niveau de l'action managériale et n'incluent pas une vision systémique des enjeux de controverses.
- 12 Les enjeux d'acceptabilité sociale sont également abordés sous le spectre de la théorie des parties prenantes, comme une nouvelle conception des relations entre entreprises, société civile et pouvoirs publics (Moffat et Zhang, 2014; Prno et Slocombe, 2012). Si cette théorie constitue un point de départ incontournable pour comprendre les enjeux d'acceptabilité sociale, elle a aussi fait l'objet de nombreuses critiques, étant qualifiée de réductionniste, firmo-centrée et sous-conceptualisée, voire même de statique puisqu'elle est incapable de suivre l'évolution d'enjeux entre acteurs (Pasquero, 2008). Le fait que la théorie des parties prenantes soit statique est particulièrement dommageable puisque les enjeux d'acceptabilité sociale devraient s'inscrire dans une logique processuelle (Labelle et Pasquero, 2006) où les acteurs négocient en vertu de leurs intérêts et des représentations qu'ils en font. Cette association au cadre de la théorie des parties prenantes est critique. En effet, au cours des dernières années, la notion d'acceptabilité sociale s'est répandue et a été mise en avant comme une nouvelle conception des relations entre entreprises, société civile et pouvoirs publics (Moffat et Zhang, 2014; Prno et Slocombe, 2012). Cependant, cette approche a plusieurs limites.
- 13 Enfin, bien que les controverses socio-techniques aient été largement étudiées par les sociologues des sciences autour de controverses environnementales (Humphreys, 2005) ou encore biotechnologiques (Chaklatti et Rousselière, 2006), les conséquences de ces controverses et de leur multiplication pour les études organisationnelles et managériales ont été moins explorées. Le rôle des controverses et du conflit, même sous forme d'opposition, représente un angle mort actuellement dans les débats autour de l'acceptabilité sociale. Pourtant, l'acceptabilité sociale résulte souvent d'un processus de co-construction des modalités sociotechniques favorisant la mise en œuvre d'un projet suite à des phases de controverses.
- 14 Si bien que la revue présentée ci-haut nous amène à nous focaliser sur la compréhension et l'explication de la démarche dite d'acceptabilité sociale en contexte de confrontation entre pluralités de logiques institutionnelles. Comment des acteurs engagés dans une controverse, partageant diverses visions du monde, peuvent-ils aboutir à un accord? Nous articulons notre recherche sur le cadre de l'approche des économies de la grandeur (également dite théorie des conventions) de Boltanski et Thévenot (1991), une approche dont le cœur de la problématique est la production d'accords et la réalisation de coordinations en situation de controverses entre des acteurs partageant des logiques multiples.

## L'approche des économies de la grandeur

- 15 Au cœur de l'approche théorique des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) se trouve la problématique de la production des accords et la réalisation de coordinations entre acteurs. Le cadre de EG permet d'analyser les situations controversées où de multiples logiques se rencontrent (Denis, Langley et Rouleau, 2007).
- 16 Le recours à l'approche des économies de la grandeur pour analyser la relation conflictuelle entre une entreprise et ses parties prenantes est pertinent dans le cadre de la problématique que pose cet article. Pour reprendre la conclusion de Labelle et Pasquero (2006, p. 96) dans leur étude longitudinale de l'évolution des relations d'Alcan et de ses communautés locales sur un siècle, la relation entre l'entreprise et son environnemental sociétal gagnerait à être appréhendée à travers un arrimage d'approches théoriques dont les plus prometteuses sont l'approche des économies de la grandeur, la sociologie des acteurs-réseaux, la théorie de l'ordre négocié ou encore la théorie des parties prenantes. Dans notre cas, nous avons puisé dans l'approche des économies de la grandeur compte tenu du projet épistémologique de cette théorie. En effet, l'approche des économies de la grandeur, de par l'essence de son projet de connaissance, semble constituer un cadre fécond pour analyser et comprendre les stratégies de coordination entre acteurs puisque cette problématique est au centre même de cette approche. Par ailleurs, dans une recherche visant à comparer la perspective pragmatique de la sociologie avec les autres perspectives rationalistes, Cloutier et Langley (2007) concluent que le cadre des économies de la grandeur offre un langage descriptif très riche pour délimiter chacun des mondes sociaux et des logiques, et que ce cadre offrait un avantage distinct par rapport à d'autres approches théoriques, d'un point de vue heuristique en facilitant la catégorisation des données empiriques. L'approche des Économies de la grandeur pour appréhender les enjeux d'acceptabilité sociale
- 17 L'approche des économies de la grandeur vise à comprendre la coordination des actions et à saisir la dynamique de négociation et de production d'accords entre les individus. Elle se fonde sur le postulat suivant : pour qu'il y ait échange, coordination et coopération entre des individus, des conventions doivent exister, soit « un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements » (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian, 1996).

### Les différents « mondes »

- 18 La thèse centrale de Boltanski et Thévenot (1991) est que l'accord et la controverse dans les sociétés reposent sur six ordres de grandeur ou mondes communs – principes cohérents et systématiques d'évaluation qui peuvent exister dans un même espace social. Un *monde* est un système d'équivalence partagée, une grandeur commune, qui permet aux individus de retrouver les repères guidant leurs relations et actions. Les sept mondes communs sont le *monde civique*, le *monde de l'opinion* – initialement appelé du renom –, le *monde marchand*, le *monde industriel*, le *monde domestique*, le *monde inspiré* et le *monde vert*, chacun ayant un principe supérieur permettant d'ordonner les objets et les sujets (êtres) entre ce qui est *grand* et ce qui est *petit*, ce qui a de la valeur aux yeux de l'individu et ce qui n'en a pas. Par exemple, ce qui est décrit comme *grand* dans le monde industriel relève de l'efficacité et de la performance. À l'opposé, l'inefficacité sera qualifiée de *petite* dans ce monde. Dans le cadre du monde vert, le *grand* tient à la protection de la nature. Inversement, le *petit* dans le monde vert réfère assurément à la pollution. Les ordres de grandeur sont une forme légitime de bien commun qui offre des principes universels de cohérence logique et de justice.

**Tableau 1. Grille de lectures des mondes de Boltanski et Thévenot (1991).**

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Vert <sup>1</sup>
Principe supérieur commun	Jaillissement de l'inspiration	Génération, hiérarchie tradition	Autres, public, réputation	Volonté générale	Concurrence, rivalité	Efficacité, performance, avenir	Protection et préservation de la nature
Ce qui est valorisé (état de <i>grand</i> )	Bizarre, insolite, innovateur	Bienveillant, distingué, fidèle	Réputé, reconnu, avoir du succès	Représentatif, unitaire, réglementaire	Valeur marchande, désirable	Fonctionnel, efficace, opérationnel	Protecteur, éco-environnemental

Ce qui est dévalorisé (état de <i>petit</i> )	Routine	Vulgarité	Banal	Isolement et division	Perte	Inefficacité	Destruction et gaspillage
Épreuves modèles	Passion, enthousiasme	Confiance	Popularité, audience	Égalité et solidarité	Compétitivité du marché	Fiabilité des compétences	Protection et préservation
Forme du jugement	Intuition	Exemple	Succès, notoriété	Textes de loi	Argent, bénéfique	Mesure	Nature
Grammaire	Innovation, idée, créative, passionnément, spontanée, spirituelle, génie, artiste, inspiration, divin, gracieux, salut, maître, émotionnel, imagination.	Bienveillant, bien élevé, serviable, fidèle, confiance, correcte, responsable, politesse, bon sens, paternaliste, mémoire, patrimoine, accueillant, expérience, bagage, voisins.	Célèbre, spectacle, vedette, attention, apparaître, image, nom, en vue, influent, audience, impact, connu, accrocheur.	Collectif, opinion publique, vote, groupe, inauguration, participation, devoir, national, bien commun, cause, majorité, aspirations, solidarité, mobilisation.	Millénaire, échange, intérêt, égoïsme, prix, valeur, rareté, commerce, libre-échange, désir, opportunité, réussir, affaire, vendable.	Performance, rationalité, diversification, procédure, fiable, efficace, efficacité, structure, objectivité, fonctionnelle, dirigeant, objectifs, moyens, mesurer, qualité, progrès, méthodes.	Environnement, nature, écosystèmes, biodiversité, développement durable, décroissance, protéger, maintenir, durabilité.

## De la controverse à la production d'accords

- 19 Selon Boltanski et Thévenot (1991), un monde sans discorde relève de l'utopie. Les individus peuvent entrer dans au moins trois types de relations : 1) la controverse peut survenir au sein d'un même monde; 2) il peut y avoir une juxtaposition de mondes différents sans discorde auquel cas l'inexistence de confrontation est éphémère; 3) la controverse survient entre plusieurs mondes. Le cas le plus fréquent de conflit réside dans la rencontre de plusieurs mondes (Amblard et al., 1996), situation qui caractérise les controverses. Dans ce cas-ci, Boltanski et Thévenot (1991) proposent trois types de solutions : la clarification, l'arrangement ou le compromis.
- 20 D'abord, la clarification indique qu'une des parties concernées par le conflit doit se ranger à la position de l'autre en laissant de côté son propre monde. Ainsi, l'accord est atteint lorsque les acteurs s'entendent sur un même principe supérieur commun. La controverse se clôt donc dans un seul monde. Ensuite, l'arrangement stipule que les parties concernées par le conflit parviennent à se mettre d'accord autour d'une situation spécifique – sur une transaction, pour reprendre les termes des auteurs – en restant dans leurs mondes respectifs. Il s'agit donc d'un accord qui accommode les deux parties. Enfin, le compromis est la forme d'accord la plus durable parmi les solutions proposées (Amblard et al., 1996). Il vise un bien commun qui dépasse les grandeurs des acteurs concernés et établit une alliance proportionnée entre elles tout en rassemblant les registres d'action des acteurs concernés (Amblard et al., 1996, p. 97). Afin que les compromis soient stables, Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent qu'ils soient renforcés par des dispositifs, c'est-à-dire des procédés permettant l'association d'objets issus de plusieurs *mondes* afin de créer un objet commun, dépassant leurs mondes d'origine.

## Méthodologie

- 21 Notre design de recherche est basé sur l'étude d'un cas (Yin, 2003). Étant donné la nature exploratoire de notre recherche - nous nous intéressons au rôle constructif que peut occuper le conflit dans une démarche dite d'acceptabilité sociale (recherche de type « comment ») - le design de recherche basé sur l'étude d'un cas est le plus pertinent. Notre recherche repose sur l'analyse des relations entre Hydro-Québec et la Nation Crie entre 1988 et 2012. Qualifié d'un cas extrême selon les critères de Yin (2003), ce cas se concentre sur les relations entre l'entreprise et la Nation Crie, en particulier autour d'un projet hydroélectrique Grande-Baleine, qui n'aura finalement pas vu le jour suite à d'importantes mobilisations des parties prenantes locales, mais dont l'aboutissement des relations a donné lieu au projet East-1-A-Sarcelle-

Rupert, considéré comme un projet de « nouvelle génération » en matière d'acceptabilité sociale.

- 22 Deux facteurs ont guidé notre choix du cas. Premièrement, sélectionné parmi les huit projets ayant changé le monde à partir de leurs répercussions sociopolitiques par Houck (2011), la controverse autour du projet de la Baie-James est l'une des plus longues et médiatisées de l'histoire du Québec, impliquant le gouvernement provincial, Hydro-Québec, la Nation Crie et nombre de mouvements sociaux et environnementaux. Les cas extrêmes ont pour avantage principal d'offrir une manifestation claire d'un phénomène, ce qui facilite leur théorisation (Patton, 2002). Deuxièmement, son dénouement est tout aussi fascinant puisqu'il a abouti à la signature en février 2002 de la Paix des Braves, une entente historique reconnue à l'échelle internationale dont le format a servi de prototype à plusieurs protocoles ultérieurs d'engagement avec les communautés autochtones promus par la Banque Mondiale. La Paix des Braves a également posé les premiers jalons d'une relation harmonieuse entre Hydro-Québec et la Nation Crie. En effet, les projets Grande-Baleine et Eastmain1-A-Sarcelle-Rupert représentent deux projets très contrastés en matière d'acceptabilité sociale : (1) le projet Grande-Baleine est décrit comme un projet ayant eu un niveau reconnu par les parties prenantes comme très faible; (2) à l'inverse, le projet East-1-A-Sarcelle-Rupert est considéré comme un projet représentant parfaitement les principes mêmes qui sont au cœur de l'acceptabilité sociale.

## Collecte de données

- 23 Notre recherche repose sur des données primaires et secondaires. Vingt entrevues semi-structurées ont été menées avec des professionnels d'Hydro-Québec, des chercheurs reconnus, des membres de la Nation Crie ainsi que de hauts fonctionnaires du gouvernement québécois. Les données secondaires incluent des rapports de développement économique et de développement durable d'Hydro-Québec, des ministères pertinents, les débats de l'Assemblée nationale et législative du Québec, plusieurs ouvrages et articles parus dans des revues professionnelles, des études de cas ainsi que des thèses. Les personnes interviewées ont été sélectionnées principalement en fonction de leur rôle dans le processus de controverse et de reconstruction des relations. Par ailleurs, certains sociologues et historiens ont été interviewés lorsque ces universitaires ont auparavant interviewé d'autres acteurs actifs dans le processus (Grand Chef du Grand Conseil des Cris, anciens Premiers ministres, etc.) qui nous intéresse, mais que nous n'avons pas pu rencontrer. C'est donc une façon de recueillir des données intéressantes que nous pouvons trianguler avec d'autres sources et qui n'ont pas été à notre portée. En complément des entrevues semi-structurées, nous avons également eu accès à plusieurs types de documents publics. Nous avons notamment consulté des rapports de développement économique et de développement durable d'Hydro-Québec. De plus, nous avons consulté des documents en provenance du ministère des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, du ministère des Richesses naturelles, du ministère de l'Énergie et des Ressources et du ministère des Ressources naturelles. Puis, nous avons également consulté plusieurs ouvrages et articles parus dans des revues professionnelles, des études de cas, des articles de presse, des thèses de doctorat et des mémoires de maîtrise qui traitent du projet Grande-Baleine, de sa controverse, de la politique énergétique du Québec, des stratégies d'Hydro-Québec et des Cris. Finalement, nous avons aussi consulté des débats de l'Assemblée nationale et législative du Québec.

## Analyse de données

- 24 Nous avons opté pour stratégie d'analyse de nos données dite de décomposition temporelle en diverses périodes (Langley, 1999). Cette stratégie cadre bien avec une approche non linéaire et dynamique des processus (Langley, 1999). Nous avons suivi les trois étapes proposées par Miles et Huberman (1994) : codage, tri et intégration. Nous avons commencé par organiser l'ensemble des données secondaires et primaires recueillies afin de reconstruire l'histoire des relations entre Hydro-Québec et les Cris, et ce, dès l'annonce du projet hydroélectrique qui verrait le jour à la Baie-James, soit depuis 1970. Cette triangulation nous a permis d'éliminer

certains détails qui n'ont pas pu être confirmés par la confrontation des différentes sources. Également, à cette étape, nous avons jumelé les données en notre possession afin de les classer dans différentes catégories de « perspectives ». Par exemple, les différents répondants que nous avons rencontrés n'avaient pas la même position sur les motifs de l'annulation de Grande-Baleine. De plus, nous avons classé les différents discours et pratiques selon les « logiques » et « mondes » de manière déductive en cohérence avec notre ancrage théorique. En second lieu, en respect à la stratégie de décomposition temporelle, nous avons déterminé les différentes étapes de la périodisation. En troisième et dernier lieu, nous avons systématiquement analysé nos données pour établir des liens de causalité. Notre première étape pour la codification des données consistait à sélectionner les données pertinentes, principalement nos entretiens et les extraits de citations des leaders politiques, d'Hydro-Québec et Cris retrouvés dans les articles de presse et différents travaux. Nous avons ainsi créé des catégories telles que « motivations », « intérêts », « enjeux », « stratégies de négociation », et avons attribué des citations de chaque verbatim à chacune des catégories lorsque le cas se présentait.

## De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle du compromis

- 25 Cette section mobilise le cadre théorique développé précédemment afin d'apporter un éclairage sur la controverse ayant impliqué les Cris, le gouvernement québécois ainsi qu'Hydro-Québec autour du projet hydroélectrique *Grande-Baleine* (1988-2004). Notre analyse est divisée en trois phases. La première phase (1989-1994) retrace l'annonce du Projet Grande-Baleine jusqu'à son report *sine die* par le Premier ministre du Québec suite à d'importantes mobilisations de la part des Cris. La seconde phase (1995-2000) met en exergue une période fragile où les acteurs ont expérimenté plusieurs tentatives d'engagement afin de surmonter la controverse de la précédente phase. Enfin, la troisième phase (2000-2004) retrace le rapprochement des acteurs, en dépit des divergences de leurs logiques d'action et valeurs, qui a donné lieu à un premier accord historique en 2002 entre les Cris et le gouvernement provincial, puis à un second accord en 2004 entre les Cris et Hydro-Québec. Nous arguons que ces deux accords représentent le socle de l'acceptabilité sociale à laquelle sont parvenus les acteurs suite aux deux phases précédentes de controverses multiples.

### Un bref aperçu du « Projet du siècle »

- 26 Le 29 avril 1971, un an après sa prise de pouvoir à la tête du Québec jour pour jour, le plus jeune premier ministre de l'histoire du Québec Robert Bourassa annonçait le « projet du siècle », un complexe hydroélectrique de 10 000 mégawatts dans la Jamésie, dans la région de la Baie-James. Les Cris, une nation autochtone établie à la Baie-James, région où le projet devait avoir lieu, n'ont pas tardé à faire valoir leurs droits lorsqu'ils ont compris que le projet commencerait sans qu'ils ne soient consultés. Dès 1972, date du début des travaux, les Cris menèrent une première requête judiciaire en vue de mettre un terme au projet. Cette requête aboutit, en 1973, à une première victoire avec le jugement d'Albert Malouf qui reconnaît des droits territoriaux aux Cris sur la Baie-James. À l'égard de la criticité de la situation, les négociations hors cours s'intensifièrent et, en 1975, les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement québécois signèrent la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), qui pourvoyait une renonciation de la part des Cris à leurs droits territoriaux en échange d'importantes indemnités et de la participation à plusieurs organismes. À la suite d'une décennie plus ou moins paisible durant laquelle la première phase du projet s'est achevée, les relations entre les Cris et Hydro-Québec s'envenimèrent de nouveau, et de mal en pis. Cette fois-ci, les Cris contestaient la décision d'Hydro-Québec de construire le barrage hydroélectrique Grande-Baleine, la phase 2 du « projet du siècle », dont l'électricité produite serait exportée aux États-Unis – une première en Amérique du Nord. Ayant perdu une partie de leur style de vie traditionnel et de leur territoire avec la phase 1 du projet, les Cris menèrent une mobilisation internationale audacieuse et sans précédent contre Grande-Baleine.



## Phase 1 (1989-1994) : L'émergence d'une controverse suite à l'annonce de Grande-Baleine

- 27 La relation entre l'État québécois, Hydro-Québec et les Cris connaît un nouveau développement en 1989 lorsque le premier ministre Robert Bourassa annonce le projet Grande-Baleine qui symbolise son rêve de faire du Québec une puissance énergétique exportant son hydroélectricité aux États américains de la Nouvelle-Angleterre. Cette annonce a remis en question les efforts déployés par le gouvernement dans les années précédentes et contraint les Cris à durcir le ton. Le projet Grande-Baleine, tel qu'il a été présenté, comprenait l'aménagement de trois centrales sur la Grande rivière de la Baleine, le détournement des eaux de la Petite rivière de la Baleine et de la rivière Coast vers le bassin de la Grande rivière de la Baleine. Il comprenait également la création de quatre réservoirs. Les deux bassins, de la Petite rivière de la Baleine et de la rivière Coast, ont une superficie totale de 59 000 km<sup>2</sup>, dont 20 % est couvert d'eau douce. La création des réservoirs aurait inondé environ 1 667 km<sup>2</sup> de territoire, soit 3 % de la superficie des deux bassins.
- 28 Entre 1989 et 1994, le projet Grande Baleine s'est positionné comme un enjeu autour duquel se confrontent deux façons de concevoir la nature, l'environnement et le développement. D'un côté, les responsables gouvernementaux semblaient favoriser le développement économique au détriment de la protection de l'environnement et des traditions Cris et, de l'autre, plusieurs groupes contestataires qui font valoir l'importance qu'ils accordent à la protection, quitte à renoncer aux projets de développement économique. L'anthropologue Sylvie Vincent (1988) résume bien dans son analyse, l'antagonisme impliquant les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement québécois au sujet de Grande-Baleine : l'hydroélectricité se trouvant au cœur d'un débat autour duquel s'affrontent deux conceptions du Québec et où « domine la conception libérale pour laquelle le territoire est moins un lieu où vivre qu'une ressource à harnacher ».
- 29 L'annonce du projet Grande-Baleine a rapidement été dénoncée par les Cris. Annoncé en 1989 par Hydro-Québec, ce projet s'inscrivait dans un objectif de vente de l'électricité aux États-Unis en devançant l'échéancier des projets hydroélectriques dans le but de créer des emplois au Québec (Savard, 2010). Dans un contexte de stagnation, voire de récession économique au début des années 1990, le gouvernement Bourassa souhaitait entamer ce projet le plus rapidement possible, sans délai<sup>2</sup>. Les motivations et justifications du gouvernement et d'Hydro-Québec gravitaient autour du développement et de la croissance économique. Cette fois-ci et contrairement à la phase antérieure du projet du siècle (1970-1988) il était question d'exportation d'énergie hydroélectrique aux états de la Nouvelle-Angleterre. Hydro-Québec et le gouvernement québécois œuvraient dans une logique entièrement *marchande*, en mettant le développement économique et la richesse au premier plan, reléguant l'environnement et la protection du patrimoine autochtone de la Baie-James au second plan.
- 30 Pour les Cris, le projet Grande-Baleine présenté par le gouvernement québécois et Hydro-Québec est très mal accepté du fait qu'il méprise leurs territoires, leur dignité ainsi que leur style de vie traditionnel. Parallèlement à l'opposition à *Grande-Baleine*, les Cris s'opposaient également à l'exploitation ravageuse des forêts de la Baie-James. Bien que le conflit à propos de l'exploitation forestière date des années 1980, les Cris entament des procédures judiciaires dès 1990<sup>3</sup>. Les Cris justifient donc leur opposition à ce projet par des arguments qui ont trait à l'environnement, aux valeurs et aux traditions. Ainsi, les justifications des Cris les positionnent à la fois au *monde domestique* et au *monde vert*. Au sein du *monde domestique*, les principes supérieurs communs sont la tradition, la génération et la loyauté. Le *monde vert*, quant à lui, a pour principes supérieurs communs la durabilité et le renouvellement. La grammaire de ces *mondes*, présentée dans notre cadre théorique (Tableau 1) correspond également aux justifications mises de l'avant par les Cris à savoir responsabilité, politesse, territoire, habitudes, expérience pour le *monde domestique*, et nature, respect de l'environnement, générations futures, pour le *monde vert*.

**Tableau 2. Synthèse de la période 1989-1994.**

Acteurs	Hydro-Québec et le gouvernement	Cris
Monde	Marchand	Domestique et vert

Principe supérieur commun	Développement économique	Tradition et protection de l'environnement
Éléments de controverse	Construction d'un nouveau barrage hydroélectrique, Grande-Baleine	
Type de solution privilégiée	L'arrangement Aucune entente n'a été signée pour régler le conflit autour de <i>Grande-Baleine</i> . Toutefois, une entente a été signée en 1993 (Opimiskow) concernant un projet antérieur (La Grande)	
Tribulations	Étant donné qu'aucune entente ne fut signée à l'égard de <i>Grande-Baleine</i> , aucune épreuve n'est donc venue bouleverser l'aura de possibilité qu'aurait pu apporter une telle entente. Toutefois, des événements qui intensifièrent la dégradation des relations : Poursuites judiciaires autour de l'exploitation forestière Déchirement au sein des Cris suite à la signature d'Opimiskow Volonté de mener à bien le projet Grande-Baleine	

- 31 Aussitôt le projet annoncé, les Cris menèrent leur première poursuite judiciaire contre Hydro-Québec afin de bloquer ce projet. Cette fois, les Cris, mieux organisés politiquement, entre autres grâce au Grand Conseil des Cris, font savoir que leur opposition au projet sera appuyée par tous les moyens mis à leur disposition. Malgré l'avertissement lancé par les Cris, Hydro-Québec maintient sa position et se dit déterminée à aller de l'avant avec le projet. Ce comportement d'Hydro-Québec est appuyé par le gouvernement du Québec, des milieux d'affaires, de plusieurs grands syndicats ainsi que par certains leaders Inuits. Hydro-Québec et le gouvernement du Québec se rappelaient sans doute du fait que les Cris ont signé la CBJNQ en échange de compensations financières, et ce, bien qu'ils avaient au préalable adopté une position défavorable au « projet du siècle ». De plus, la position d'Hydro-Québec est motivée par le fait que les Cris aient renoncé, lors de la signature de la CBJNQ, à leurs droits territoriaux et précisément aux territoires sur lesquels le projet *Grande-Baleine* serait réalisé. Mais, les Cris ont une autre compréhension de cet article et de la convention dans son ensemble, et promettent de contester celle d'Hydro-Québec. Les Cris comprennent qu'il serait difficile de contester une convention qu'ils ont décidé de signer; ils optent ainsi pour une stratégie qui consiste à sensibiliser l'opinion publique et les parties prenantes d'Hydro-Québec, notamment leurs acheteurs potentiels. C'est le début de ce que Martin (2003, p. 78) appelle la « guérilla médiatico-juridique ».
- 32 Outre le cas de la foresterie, deux autres événements majeurs au début des années 1990 ont détérioré les relations entre Hydro-Québec, le gouvernement et les Cris. Il s'agit des affaires judiciaires Coon Come 1 et 2 qui représentent un grand recours judiciaire contestant tous les chapitres de la CBJNQ à l'exception du chapitre 30 afin de réclamer d'importants dommages-intérêts pour chacun des manquements dénoncés par les Cris. D'une part, ces affaires judiciaires avaient pour objectif de contrer le projet Grande-Baleine, et d'autre part pour alléguer que les deux gouvernements sont (au début des années 1990) en bris constant de leurs obligations contractées en vertu de la CBJNQ. Malgré cette détérioration des relations, cette phase n'a pas été totalement exempte de communication entre les parties. Comme le met en avant notre répondant au sein d'Hydro-Québec, « même en période de crise, Hydro-Québec et les Cris continuaient à discuter. La bataille était menée contre le dossier *Grande-Baleine*, mais on discutait des autres dossiers. » L'entente Opimiskow-La Grande (1993), signée en pleine crise entre les Cris et Hydro-Québec illustre ce maintien des relations. Cette entente prévoit des indemnités, des suréquipements ainsi que des mesures de correction supplémentaires concernant un projet antérieur. Cette entente a toutefois soulevé des inquiétudes parmi les Cris et parmi l'administration régionale Crie notamment en ce qui a trait à l'érosion de la cohésion sociale des Cris, puisque l'entente Opimiskow-La Grande avait été signée avec des communautés spécifiques, occasionnant ainsi des tensions entre les communautés elles-mêmes ainsi qu'avec le Grand Conseil des Cris.
- 33 Enfin, deux mois après son arrivée en tant que premier ministre du Québec, dans le contexte de la campagne référendaire au Québec, Jacques Parizeau annonce le 18 novembre 1994 que le projet Grande Baleine est suspendu sine die devant le risque économique et la pression

de l'opinion, affirmant qu'il n'est pas nécessaire pour répondre aux besoins énergétiques du Québec.

## Phase 2 (1995-2000) : La recherche en vain d'un équilibre relationnel

- 34 L'arrivée d'un gouvernement péquiste dans les années 1990 a favorisé l'institutionnalisation des enjeux du développement durable au Québec. Dès leur arrivée au pouvoir, les dirigeants politiques québécois cherchent alors à mettre en œuvre le concept émergent de développement durable. Hydro-Québec et le gouvernement québécois réorientent rapidement leur position et affirment désormais ouvertement qu'*intérêts économiques* et *protection de l'environnement* doivent aller de pair, au risque de compromettre tout projet qui ne ferait pas de consensus auprès des communautés locales et des groupes environnementalistes. La notion de protection de l'environnement et de patrimoine écologique revient régulièrement dans les discours des responsables gouvernementaux à cette période.
- 35 D'ailleurs, dans son rapport annuel de 1995, Hydro-Québec s'était donné comme objectif pour l'an 2000 « d'être reconnu par les Québécois comme un partenaire majeur dans le développement durable du Québec mettant ainsi en œuvre des plans d'action afin de valoriser l'environnement, de limiter l'impact de nos projets et d'améliorer nos rapports avec les populations locales et les communautés autochtones. »<sup>4</sup> Par ailleurs, dès sa nomination en tant que Premier ministre, Lucien Bouchard réorganise Hydro-Québec en nommant André Caillé à la tête de la société d'État. André Caillé introduit dès son arrivée à Hydro-Québec une nouvelle politique en matière de relations avec les communautés locales stipulant que tout projet doit impérativement être accepté par les communautés d'un point de vue social, économique et environnemental. Ce fut tout un changement de culture organisationnelle.
- 36 Compte tenu des positions adoptées par le gouvernement et Hydro-Québec, on observe une rupture avec la période précédente : ces deux acteurs font désormais référence le plus souvent à des notions qui relèvent du monde *vert*. Parmi celles-ci, notons les termes de « patrimoine écologique », « développement durable », « protection de l'environnement ». Hydro-Québec souhaite ainsi légitimer de futurs projets hydroélectriques respectant l'environnement et les styles de vie traditionnels des communautés autochtones, deux éléments ayant fait défaut lors de la controverse entourant le projet de *Grande-Baleine*. Cette nouvelle trajectoire argumentative orientée vers la logique *verte* n'empêche toutefois pas Hydro-Québec et le gouvernement d'adhérer à une logique *marchande* dont le *principe supérieur commun* est la compétitivité et le développement économique. En faisant valoir les perspectives rentables des exportations et l'intérêt d'un Québec exportateur vers le marché américain, Hydro-Québec et le gouvernement québécois attestent de nouveau leur appartenance à une logique *marchande* dont le *principe supérieur commun* est la compétitivité et le développement économique.

**Tableau 3. Synthèse de la période 1995-2000.**

Acteurs	Hydro-Québec et le gouvernement	Cris
Monde	Marchand et vert	Domestique et vert
Principe supérieur commun	Développement économique, protection de l'environnement	Tradition et protection de l'environnement
Éléments de controverse	Une nouvelle convention qui permet aux Cris de mieux tirer profit des futurs projets et souhait de régler les litiges liés à la foresterie.	
Type de solution privilégiée	L'arrangement 1998 – Entente de mise en œuvre du M.O.U signée en 1995	
Tribulations	Mauvaise application de l'entente de 1995 (M.O.U) Échec des négociations du dossier forestier (1998 et 1999) Les cas Coon Come 1 et 2 (multitude de poursuites judiciaires lancées par le Grand Conseil des Cris contre le gouvernement au sujet de la foresterie et remise en question d'un grand nombre de chapitres de la Convention de la Baie James et du Nord Québécois de 1975).	

- 37 En ce qui concerne les Cris, leur mobilisation n'a pas pris fin à la suite de l'annulation de *Grande-Baleine*, qui était le principal motif de leur mobilisation. La dynamique de mobilisation que les Cris ont créée, de concert avec les groupes de relations publiques et

de consultants, s'est poursuivie malgré l'annulation de Grande-Baleine en 1994 (René Dion, ancien administrateur au sein de l'Administration régionale Crie). Durant cette période, les *principes supérieurs communs* du monde *domestique* sont prédominants, notamment en ce qui concerne la tradition, la génération, la loyauté et l'honneur. L'aspect écologique de la controverse autour de la foresterie est encore omniprésent. Les justifications et positions discursives des Cris les placent simultanément dans une logique *domestique* et *verte*.

38 Cette période se démarque substantiellement de la précédente puisque pour la première fois depuis le début de la controverse autour de Grande-Baleine, les différents acteurs utilisent un lexique commun : celui du monde *vert*. En effet, nous avons clairement identifié un changement, au sein du gouvernement québécois et d'Hydro-Québec, axé sur le développement durable, le respect des écosystèmes et l'importance accordée à l'acceptabilité des projets du point de vue social, économique et environnemental. Pour une première fois, les différents acteurs – Hydro-Québec, le gouvernement québécois et les Cris – appartiennent à un monde en commun, à savoir le monde *vert*. Bien que les acteurs aient entamé positivement la période, notamment avec la signature d'un protocole de négociation en 1995 ayant abouti en la signature d'une entente de mise en œuvre en 1998, un grand nombre de tribulations ont mis fin à tout espoir d'entente. Comme nous l'a confié notre répondant du Ministère des Ressources naturelles, « à la fin des années 1990, plus personne ne savait quoi faire, ni où aller. Il y avait très peu de confiance, beaucoup d'incertitudes. On était dans une impasse, on avait du mal à prévoir les actions qui nous permettraient de sortir de cette impasse. »

39 Ce rapprochement de logiques a favorisé le dynamisme des relations, la période 1995-1999 étant marquée par de multiples enjeux de part et d'autre. Le gouvernement et Hydro-Québec souhaitaient rétablir leurs relations avec les Cris afin d'entamer de nouveaux projets hydroélectriques en vue d'une demande prévisionnelle d'électricité croissante, et espérer ramener une paix sociale et une saine image du Québec dans l'optique d'un nouveau référendum sur la souveraineté avant la fin du millénaire (entrevue avec un haut fonctionnaire du MRN). En ce qui concerne les Cris, les attentes étaient de nature multiple : restaurer l'injustice vécue avec la signature de la CBJNQ, signer une nouvelle entente qui leur accorde une plus grande manœuvre dans le développement, gagner les nombreux procès en cours (Coon Come 1 et 2 d'une valeur estimée à 2 milliards de dollars) qui portent sur la foresterie et le non-respect de la plupart des chapitres de la CBJNQ.

40 Quelques mois après l'annulation de Grande-Baleine, en février 1995, le gouvernement québécois faisait un premier pas pour rebâtir la relation avec les Cris. Les Cris et le gouvernement signent ainsi un protocole de négociation. Selon le cadre d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991), ce protocole de recherche n'est pas une solution en soi puisqu'aucun parti ne se range à la position de l'autre (clarification). Les acteurs ne se sont pas non plus mis d'accord sur une transaction spécifique (arrangement), et ces derniers n'ont certainement pas dépassé leurs grandeurs pour arriver à un accord durable (compromis). Bien que ce protocole ne constitue pas une solution en soi, il a néanmoins préparé le terrain à une première solution en 1998 - l'arrangement, pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot (1991). L'entente de mise en œuvre de cette entente est signée en mars 1998, ajoutée à une programmation quinquennale de projets communautaires. Cette entente de mise en œuvre prévoyait 15 millions de dollars au service des projets de développement sur le territoire cri. Toutefois, si l'entente de 1998 semble avoir fait un pas en avant vers la fin du conflit, Maître John Paul Murdoch du Grand Conseil des Cris relativise la situation et argue que l'entente de mise en œuvre de 1998 n'avait pas été appliquée comme convenu : « D'après moi, 1998 est un autre exemple d'une entente signée et non appliquée. »

41 Ces tribulations viennent mettre - une fois de plus - un frein au processus de reconstruction engagé en 1995. À l'instar des tribulations survenues lors de la première période, ces tribulations ont créé un sentiment de crainte chez les Cris quant au réel dévouement du gouvernement et d'Hydro-Québec à collaborer en vue d'aboutir à de meilleures relations. Ainsi, d'autres tribulations sont venues s'ajouter à celles-ci compromettant ainsi toute voie de concertation. En 1998 et 2000, deux négociations importantes ont échoué au sujet de la foresterie. Aussi, une dizaine d'actions judiciaires fût entreprise par les Cris à l'égard des

gouvernements provincial et fédéral ainsi que d'Hydro-Québec, « même qu'à un moment donné après l'échec des négociations, les relations étaient tellement conflictuelles qu'on se trouvait beaucoup plus dans les relations publiques et communication médias que dans la relation réelle. L'entente de mise en œuvre de 1998 aurait pu être un élan pour de meilleures relations s'il n'y avait pas eu la foresterie et si les parties avaient pu s'entendre lors des deux négociations sur la foresterie. » (Haut fonctionnaire au MRNF)

### Phase 3 (2000-2004) : Du chaos à l'horizon d'un véritable accord

42 Dans la précédente phase, nous avons observé comment Hydro-Québec et le gouvernement québécois ont connu un changement, du moins discursif, dans leurs positions : ils sont passés des *mondes marchand* et *vert* aux *mondes marchand* et *civique*. Du côté des Cris, ces derniers maintiennent les mêmes positions depuis l'annonce du projet du siècle par Bourassa : leurs *principes supérieurs* communs sont la génération et la tradition (*monde domestique*) et la protection du territoire, de l'environnement ainsi que des écosystèmes (*monde vert*). Dans cette phase, la tendance discursive qui plaçait le gouvernement québécois et Hydro-Québec dans un monde *vert* lors de la période précédente, et qui a permis un certain rapprochement avec les Cris, quoiqu'éphémère, semble avoir laissé place à un nouveau discours qui situe le gouvernement et Hydro-Québec dans un monde *civique* représenté par la prééminence du collectif et de la volonté générale, du renoncement au particulier au profit de l'action collective ainsi que de l'évocation de justes causes. Ainsi, le gouvernement québécois ainsi qu'Hydro-Québec évoquent dans cette phase de nombreuses justifications – pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot – qui ont trait au monde *civique*, mais aussi au monde *marchand*.

**Tableau 4. Synthèse de la période 2001-2004.**

Acteurs	Hydro-Québec et le gouvernement	Cris
Monde	Marchand et civique	Domestique et vert
Principe supérieur commun	Développement économique, justice, équité et intérêt national	Tradition et protection de l'environnement
Éléments de controverse	Au début des années 2000, il était surtout question de régler les différends au sujet de la foresterie et « rectifier le passé ».	
Type de solution privilégiée	Les compromis Paix des Braves, 2002 Convention sur la nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris, 2004	
Dispositifs	Comité de liaison permanent, 2002 Entente Bouhounan, 2002 Entente de coordination des procédures d'évaluation environnementale, 2002 Société Niskamoon, 2004	

43 C'est dans cette optique que l'ancien premier ministre Bernard Landry, à l'origine de la Paix des Braves, nous confirmait que l'humanisme était sa plus grande satisfaction avec la signature de la Paix des Braves : « Je suis le plus fier de l'humanisme. Avoir des gens. Des gens vivent dans le Nord, ce sont des voisins, ce sont des nations que nous reconnaissons, qui connaissent des difficultés de matériel, de santé, d'éducation, de famille, d'alcool et de drogue. » Au cours de cette période, il est donc légitime de dire que le gouvernement québécois et Hydro-Québec se trouvaient à la fois dans un *monde marchand*, dont le *principe supérieur commun* est la compétitivité et le développement économique, ainsi que dans un *monde civique*, dont le *principe supérieur commun* est la prééminence du collectif et de la volonté générale.

44 Dès le printemps 2001, Bernard Landry et Ted Moses ont décidé de se rencontrer secrètement afin de discuter du règlement des différends dus au non-respect de certaines obligations qu'imposait la CBJNQ. Quelques mois plus février tard, après avoir mobilisé des hauts fonctionnaires, une entente de principe était déposée en octobre 2001. Le 7 2002, Ted Moses et Bernard Landry ont signé la *Paix des Braves*, une entente qui redessina la conception des relations entre le gouvernement du Québec et les Cris de la Baie-James : « La paix des braves permet d'envisager avec confiance le développement économique du territoire de la Baie-James pour un avenir commun de prospérité et de coopération » (gouvernement

du Québec, 2002). Ainsi, la Paix des Braves est une entente globale qui amende plusieurs chapitres controversés de la CBJNQ. En signant cette entente, les Cris renoncent à toutes les poursuites judiciaires contre le gouvernement québécois. Elle donne également un grand pouvoir de gestion et d'autonomie aux communautés Criess et assure un terrain d'entente pour l'aménagement des rivières Eastmain et Rupert (un projet d'environ 3 milliards de dollars). Lors de la conclusion de la Paix des Braves en 2002, Bernard Landry annonçait deux projets hydroélectriques de grande envergure : Eastmain-1 et Eastmain-Rupert (un investissement de plus de 3 milliards de dollars). Le gouvernement québécois et Hydro-Québec stipulaient alors que leur réalisation se ferait dans le « respect de l'environnement, dans le respect des traditions et dans le respect des besoins des communautés en matière de prise en charge et de développement »<sup>5</sup>.

45 Cette entente, adoptant une nouvelle approche, a été signée de brave à brave. Bernard Landry pour avoir consacré des fonds publics à la question autochtone et Ted Moses pour avoir réglé ce conflit qui a fait perdre toute lueur d'optimisme à sa population<sup>6</sup>. Il s'agit d'une relation qui vise à renforcer les relations politiques, économiques et sociales entre le Québec et les Cris. Ainsi, la transparence, la coopération, le respect mutuel et l'ouverture sont au cœur de cette relation d'un nouveau genre (Paix des Braves, 2002, p. 1). Cette entente vise à répondre aux aspirations des deux acteurs. D'une part, le développement économique grâce à l'exploitation des ressources de la Baie-James et, d'autre part, la préservation du mode de vie traditionnel des Cris et de leur culture. Dans leurs discours d'inauguration respectifs, Bernard Landry et Ted Moses ont souligné le caractère historique de cette entente, une première au Canada, et à travers le monde : « Le Québec devient un chef de file dans l'application des principes reconnus par les Nations Unies pour le développement des autochtones. Le Québec pourra montrer que le respect des autochtones est compatible avec son intérêt national. »<sup>7</sup>

46 Concrètement, cette entente permet un développement économique et social sans précédent aux Cris et aux Québécois. La création d'emplois, les ressources financières, le développement territorial et les mécanismes de contrôle et de mise en œuvre sont au cœur de cette entente. En effet, contrairement à CBJNQ, la Paix des Braves met en place cette fois-ci un comité de liaison permanent. Il s'agit d'un lieu d'échange et de coordination afin d'assurer un renforcement des relations entre les nations, la mise en œuvre des stratégies, le suivi et l'évaluation de ces stratégies ainsi que la résolution des différents problèmes rencontrés (gouvernement du Québec et Grand Conseil des Cris, 2002, p. 51). Cela assure une mise en œuvre adéquate des clauses et un respect de celles-ci, afin d'éviter le scénario de la CBJNQ. La Paix des Braves représente ainsi un compromis, c'est-à-dire la forme d'accord la plus durable d'accord entre les mondes. Ce compromis dépasse les grandeurs des acteurs et établit un dosage entre elles. En effet, contrairement aux périodes précédentes où les acteurs concluaient des arrangements dans le cadre de situations spécifiques, la Paix des Braves, quant à elle, est beaucoup plus complète et durable : elle entend trouver un consensus autour du développement économique et de la protection de l'environnement. Ce compromis permet de comprendre comment l'émergence de logiques compatibles entre les deux nations contribue à renforcer la relation. À la signature de la Paix des Braves, les Cris manifestent leur accord à la réalisation du projet Eastmain-Rupert sous réserve de certaines conditions. Ces conditions ont été prévues dans la convention Boumhounan, signée le même jour. Cette étape a fait l'objet d'un référendum tenu dans les communautés Cries en faveur du projet à hauteur de 70 %. Cette entente, conclue strictement entre Hydro-Québec, la Société d'Énergie de la Baie-James et les Cris, proposait des innovations dans la participation des Cris à la mise en œuvre d'un projet, à la fois en amont et en aval du processus d'évaluation environnemental. Cette entente assurait également une « plus grande participation des Cris grâce à des structures, des moyens financiers ainsi que des outils de diffusion de l'information. »<sup>8</sup> Elle est ainsi un *dispositif*, pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot, qui vient solidifier le *compromis* signé (la Paix des Braves) en réunissant les logiques de mondes distincts.

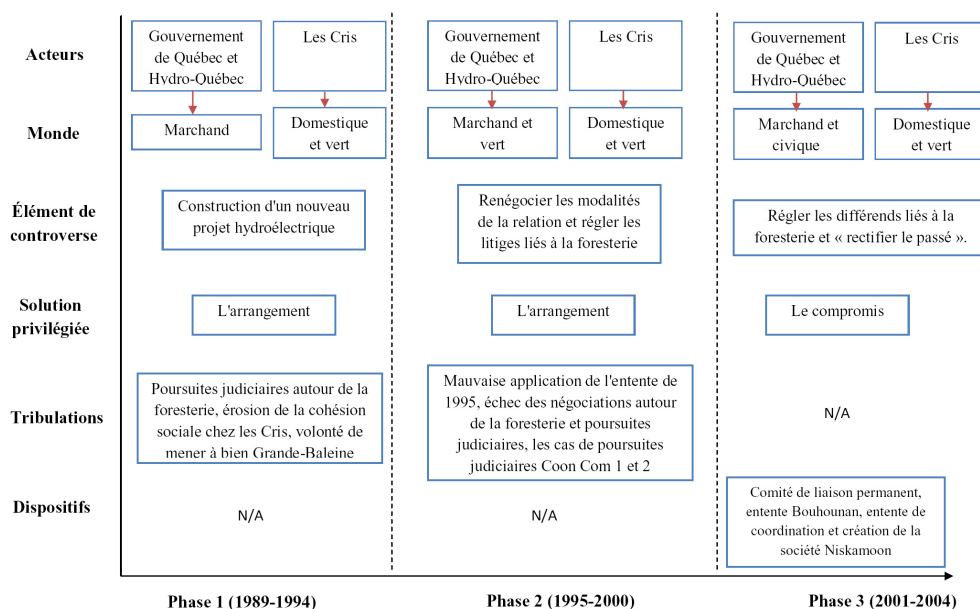
47 Quelque temps après la signature de l'entente Boumhounan, les Cris et Hydro-Québec signent une nouvelle entente intitulée l'entente de coordination des procédures d'évaluation environnementale, qui représente un autre *dispositif*. Celle-ci traite de nombreux éléments

qui visent un renforcement de l'implication autochtone, et particulièrement celle des Cris, dans les projets de développement dans la Baie-James. Après avoir signé ces deux ententes - des dispositifs - les Cris et Hydro-Québec signèrent la Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris de Eeyou Istchee en avril 2004. Dans cette convention, les Cris et Hydro-Québec s'engagent à régler les désaccords qu'ils avaient énoncés dans la Convention relative aux différends et à un comité de règlement des différends de février 2002 et qu'ils avaient prévu de régler dans les trois prochaines années.

48 Cette entente entre Hydro-Québec et les Cris, similaire en termes de symbolique à la Paix des Braves entre le gouvernement et les Cris, représente également un compromis. Ce compromis vise une nouvelle relation qui dépasse les principes supérieurs communs des mondes auxquels appartiennent les acteurs concernés, et établit une alliance proportionnée entre eux. Cette nouvelle relation permet à différents mondes de s'entendre sur une nouvelle conceptualisation du bien commun qu'est le développement, en respect aux différentes perceptions qu'ont les acteurs de cette notion (croissance économique pour Hydro-Québec, et perpétuation du style de vie traditionnel pour les Cris). Ainsi, cette nouvelle conception du développement acceptée par les différents acteurs, qui respecte l'environnement, le style de vie et les besoins de développement des Cris tout en assurant une exploitation des ressources naturelles de la Baie-James, permet aux acteurs de collaborer et d'éviter une nouvelle controverse. Ce compromis rassemble donc les registres d'action des acteurs concernés afin d'éviter de répéter d'anciennes péripéties aux relents historiques de paternalisme et de marginalisation, responsable des conflits sociaux, de la méfiance et des litiges<sup>9</sup>.

49 En définitive, la figure 1 offre une schématisation de la trajectoire de construction du compromis entre la Nation Crie, Hydro-Québec et le gouvernement québécois sur la période 1989-2004.

**Figure 1. Schématisation de la trajectoire de construction du compromis (1989-2004).**



## Résultats de recherche : de la controverse à l'acceptabilité sociale

50 Au vu de notre analyse qui s'est appuyée sur la grille de Boltanski et Thévenot (1991), notre étude met en exergue la pertinence de cette lecture pour identifier les logiques en présence, les conflits et les possibilités d'accord. Nous avons notamment observé comment le compromis ultime, celui qui établit une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris à travers l'entente de 2004 s'est construit sur une durée de 15 ans et a fait l'objet d'arrangements intermédiaires dont le centre de gravité s'est graduellement hissé d'un monde marchand à un monde vert et domestique.

## La clarification, l'arrangement et le compromis : une gradation

- 51 La reconstruction des relations avec des communautés locales à la suite d'une controverse est un processus qui s'inscrit dans le temps. Engagement, négociation et ajustements semblent être la base de cette démarche et peut-être de toute relation entre une entreprise et ses parties prenantes. Alors que Boltanski et Thévenot (1991) présentent leurs trois types de coordination (clarification, arrangement, compromis) entre *mondes* comme étant distincts et exclusifs, notre analyse suggère deux apprentissages. Premièrement, l'acceptabilité sociale relève de la troisième solution de coordination proposée par Boltanski et Thévenot (1991), c'est-à-dire le *compromis*. Comme le mettent de l'avant Huault et Taupin (2012), le compromis, en tant que pierre angulaire du cadre des économies de la grandeur, représente la forme la plus durable de coordination entre acteurs. Pour les acteurs, le compromis est synonyme de réduction des pressions entre plusieurs mondes afin de créer plusieurs principes d'équivalence. Ainsi, « le compromis est le présupposé d'un vivre ensemble » (Huault et Taupin, 2012, p. 5).
- 52 Deuxièmement, l'acceptabilité sociale est un construit social qui s'inscrit dans le temps et représente l'aboutissement d'une série de tentatives de rapprochement et d'ajustements entre les logiques conflictuelles. Le mécanisme de gradation exprime ainsi le rapprochement progressif entre acteurs institutionnels, d'abord par la clarification, puis l'arrangement et enfin le compromis. Nous avons relevé plusieurs arrangements tout au long du processus de reconstruction des relations entre Hydro-Québec et les Cris. La dynamique de ces arrangements est intéressante. En effet, grâce à l'approche processuelle adoptée, notre étude suggère que plusieurs formes d'arrangements intermédiaires, non durables et finalisés, ont constitué des étapes vers le compromis ultime que représente l'acceptabilité sociale. L'entente d'Opimiskow (1993), l'entente de mise en œuvre (1995) et la Paix des Braves (2002) représentent des exemples de ces « ententes intermédiaires ».
- 53 À titre d'illustration, après plusieurs tentatives de reconstruction des relations à partir de 1995, ce n'est réellement qu'en 2001 que les acteurs voient l'issue de la controverse. Cette fois-ci, les acteurs comprennent la criticité de la situation et décident de mettre tous les moyens (toutes les ressources matérielles et non matérielles) pour venir à bout de la crise. Cette fois-ci, le nouveau paradigme d'acceptabilité sociale prôné par Hydro-Québec a porté ses fruits. Ce nouveau paradigme était axé sur le développement durable et l'équilibre c'est-à-dire la compréhension des besoins de l'entreprise tout en considérant la situation et les besoins des communautés locales. Pour une fois depuis 1971, Hydro-Québec admet que la coexistence entre plusieurs acteurs implique nécessairement des intérêts et des valeurs divergents et que ces divergences doivent être traitées. Et Hydro-Québec l'a fait. La *Paix des Braves* illustre de manière convaincante cette notion d'équilibre puisque les acteurs se sont non seulement entendus sur les éléments de convergence, mais également sur les divergences (des éléments autour desquels un accord ne pouvait se dégager au terme des négociations). Ces éléments ont ainsi été discutés ultérieurement jusqu'à ce qu'un accord ait été conclu en avril 2004 avec la *Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris de Eeyou Istchee*.
- 54 Ces compromis par gradation révèlent ainsi la subtilité du processus de rapprochement des mondes pour progresser vers une vision commune du développement sur le territoire de la Baie-James. Une vision qui puise à la fois dans le monde marchand (développement, croissance, création de richesses), et dans les mondes domestique (maintien des traditions et mode de vie autochtone) et vert (protection de l'environnement et des écosystèmes).

## L'importance des dispositifs dans le renforcement du compromis

- 55 À l'instar des postulats de Boltanski et Thévenot (1991), notre étude met en exergue le fait que les arrangements puissent être perturbés par des *tribulations* au point de ternir les relations et remettre en question le rapprochement des *mondes* auxquels se rattachent les acteurs. Le cas de Grande-Baleine a bien illustré le côté éphémère des *arrangements* lorsque les acteurs sont confrontés à des *tribulations* qui remettent en question la volonté de l'autre à collaborer. Rétrospectivement, la controverse ayant abouti en l'annulation de Grande-Baleine est due à la constante temporisation des tensions qui ont surgi au début des années 70. Les contestations menées par les Cris ont constamment été repoussées ou bien partiellement réglées. Ces



tensions et questions latentes et non réglées ont fini par rattraper Hydro-Québec et à ternir les relations malgré les rapprochements ponctuels. Malgré de nombreuses ententes signées et un rapprochement des acteurs, le faux départ de 1971, la perception de réticences de part et d'autre à collaborer, ainsi que les nombreuses tribulations ponctuelles ont continuellement fragilisé les relations.

56 D'où l'importance des dispositifs dans le renforcement de l'acceptabilité sociale et de sa négociation entre acteurs au quotidien, permettant ainsi d'éviter l'émergence de tensions latentes. Notre cas révèle que l'acceptabilité sociale - en tant que *compromis* - est durable dès lors que des « dispositifs » permettent sa consolidation. La Paix des Braves (2002) ainsi que la *Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris de Eeyou Istchee* (2004) ont pour avantages principaux de mettre en place des dispositifs permettant d'empêcher - du moins de minimiser - l'émergence de tensions latentes. Ces dispositifs permettent ainsi aux acteurs de mobiliser des objets relevant de différents mondes afin de les doter d'une identité propre qui parvient à dépasser l'opposition originelle (Amblard et al., 1996). Le comité de liaison, lieu d'échange et de coordination afin d'assurer un renforcement des relations entre les nations, mis en place par les Cris, le gouvernement et Hydro-Québec, en est un exemple de dispositif qui vise à surmonter les divergences d'origine. La convention de 2004 a également été consolidée par un autre dispositif. Il s'agit de la société Niskamoon qui « regroupe les diverses entités administratives issues de ces conventions de manière à fournir un cadre de coopération efficace entre les Cris et Hydro-Québec et de faciliter l'accès aux mesures, ressources et programmes pour les Cris et les communautés Cris. »<sup>10</sup> Cette société est composée de membres d'Hydro-Québec, de la Société d'Énergie de la Baie-James, de la société Niskamoon ainsi que de représentations Cris des communautés de Mistissini, Nemaska, Wemindji, Chisasibi, Waskaganish et Eastmain. Ce dispositif vise ainsi à assurer une application rigoureuse des engagements pris dans la convention signée en 2004.

57 En définitive, grâce aux mécanismes de mise en œuvre et de rétroaction mis en place dans la Paix des Braves et la Convention concernant une nouvelle relation, Hydro-Québec et les Cris ont pu cultiver une acceptabilité sociale et la consolider grâce à des dispositifs favorisant la communication, l'échange et la négociation. Ce faisant, les acteurs en jeu minimisent les possibilités d'émergence de tensions latentes et, en parallèle, se dotent de mécanismes permettant de concrétiser le jour au jour l'acceptabilité sociale.

### L'importance du « rapprochement des pratiques » dans la démarche dite d'acceptabilité sociale

58 Les résultats de notre étude montrent que certaines pratiques semblent faciliter la réconciliation entre des mondes en confrontation. Ces pratiques, que nous évoquons ici en tant que « rapprochement des pratiques », facilitent la compréhension entre mondes et l'acceptation des points de vue divergents, favorisant ainsi la coopération et collaboration entre ces mondes.

59 Le rapprochement (« bridging ») en tant que stratégie d'arrangement des conflits inter-organisationnels a souvent été suggéré par les universitaires (Cloutier, 2009, p. 169). Mais ce rapprochement est généralement le résultat du travail d'une tierce partie qui tire profit de la coopération entre acteurs (Westley et Vredenburg, 1991). Nos résultats révèlent que le rapprochement peut se faire par certains acteurs appartenant aux mondes en conflit, sans la présence d'une tierce partie ou d'un intermédiaire. Dans la lignée des recherches de Cloutier (2009), le rapprochement est ici perçu comme une compétence sociale permettant aux organisations qui appartiennent à des logiques/mondes différents de collaborer.

60 Le « rapprochement » présume ainsi que les organisations concernées parviennent à atteindre une certaine forme d'« arrangement » ou « compromis » qui ouvre la voie à la collaboration. Cela dit, un élément crucial qui ressort de notre analyse que les pratiques de rapprochement facilitent l'émergence d'accords de compromis entre les mondes à condition que les mondes soient représentés par des acteurs dont l'adhésion à un monde spécifique ne soit pas trop forte. Lorsque l'adhésion d'un acteur à un monde est trop manifeste, les capacités de rapprochement diminuent et les probabilités qu'un accord s'en dégage deviennent plus aléatoires. Nous argumentons que la construction des compromis ne peut être possible que grâce à des acteurs

ayant des caractéristiques particulières. Il faut, par exemple, que les négociateurs soient considérés comme légitimes dans les différents *mondes*. Il faut que ces négociateurs soient bien placés pour établir un pont entre les divers mondes, grâce à une *grandeur* reconnue dans les différents mondes, afin de dépasser les divergences. Autour de la *Paix des Braves*, la présence de Bernard Landry et de Ted Moses en tant que représentants des monde/logiques en confrontation a facilité la collaboration, comme en témoigne l'allocution de Ted Moses lors de la cérémonie de la *Paix Des Braves* :

I want it to be clearly known that it is the imagination and the courage of Premier Landry that makes possible this fundamental change in historical direction. It is most important that this be thoroughly understood by everyone, not because these are appropriate words for a signing ceremony, but because it is of crucial importance that we Crees, as an aboriginal people, indicate very clearly when the right direction is being taken.

- 61 À la suite de notre analyse, on se rend rapidement compte d'un fait intéressant : lors de la signature de la Paix des Braves en 2002, voire dès le début des négociations en 2001, le gouvernement québécois, le Grand Conseil des Cris et, dans une moindre mesure, Hydro-Québec, avaient tous connu un changement de *leadership* dans un passé proche. En 2001, Bernard Landry succède à Lucien Bouchard en tant que chef du Parti québécois et Premier ministre du Québec. Du côté des Cris, Ted Moses remplace Matthew Coon Come à la tête du Grand Conseil des Cris en 1999. Finalement, Hydro-Québec connaît également un changement lorsque l'ancien Premier ministre québécois Lucien Bouchard décide de nommer André Caillé à la tête d'Hydro-Québec en 1996.
- 62 De toute évidence, ces changements de *leadership* – ainsi que les mutations qui y sont rattachées – ont dévoilé l'ensemble des conditions requises (transparence, confiance, volonté) pour entamer des discussions constructives entre les différents acteurs. Rétrospectivement, ces changements ont eu lieu entre les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement québécois lorsque l'ancien premier ministre Bernard Landry invitait Ted Moses à son bureau afin d'avoir une discussion qui, selon lui, « a déclenché le travail de la Paix des Braves et tout ça était réglé un certain nombre de mois plus tard. Cette première rencontre, face à face, avait peut-être eu lieu environ un an avant qu'on signe ». M. Bernard Landry évoquait également, de façon implicite, l'importance du *leadership* dans la reconstruction des relations « [lors de notre première rencontre] lui [Ted Moses] voulait savoir si j'étais de bonne foi, il voulait vraiment qu'on s'entende, on était tous les deux de bonne foi, on recherchait une entente. S'il ne voulait pas ça, il ne serait même pas venu me voir, il aurait continué avec les avocats. »

## Discussion et conclusion

- 63 En définitive, cette recherche s'est intéressée au rôle des controverses dans une démarche dite d'acceptabilité sociale en analysant, sur la base de la théorie des Économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) comment des acteurs parviennent à surmonter une controverse et aboutir à un accord qui dépasse leurs logiques et intérêts. Nous avons analysé le cas controversé du projet hydroélectrique de la *Baie-James*, un projet de construction de plusieurs centrales hydroélectriques proposé par Hydro-Québec en 1971. Ce cas se distingue par le dynamisme de la mobilisation de la part des membres de la Nation Crie et de nombreux groupes environnementaux contre le projet, et par les excellentes relations qu'entretiennent aujourd'hui Hydro-Québec et les Cris.
- 64 Le cadre que nous avons présenté permet d'analyser les dynamiques des controverses autour desquelles il est question de maintien de légitimité. En particulier, il permet de comprendre la façon dont les acteurs concernés mobilisent activement les principes supérieurs communs pour donner sens aux controverses, justifier leurs positions dans l'arène publique, et chercher des compromis entre logiques conflictuelles. Ce faisant, l'approche des économies de la grandeur s'est avérée éclairante pour analyser la coordination de plusieurs acteurs autour d'un enjeu. Cette approche permet de prendre en considération la multitude de logiques dans un espace social. Les acteurs concernés par une controverse avancent diverses justifications pour légitimer leurs actions et, à chaque fois, des formes d'accords sont nécessaires pour se coordonner. Ainsi, cette approche est intéressante en ce qu'elle se concentre sur la production d'accords et la réalisation de coordination, souvent mis de côté au profit de l'analyse du conflit.

## Implications pour la recherche

- 65 Au plan théorique, nous consolidons le champ émergent de l'acceptabilité sociale en y intégrant une dimension sous-explorée, à savoir celle du conflit. Nous avons ainsi conceptualisé le processus d'acceptabilité sociale sur une pluralité de logiques de justification et d'action. Notre analyse de l'étude de cas *Grande-Baleine* sous l'optique des économies de la grandeur suggère comment le *compromis* ultime (la Paix des Braves en 2002 puis l'entente sur une nouvelle relation de 2004) – celui qui allie les deux visions du développement, celle des Cris et d'Hydro-Québec – s'est construit entre 1995 et 2002. Ce compromis a fait l'objet d'arrangements intermédiaires dont le centre de gravité s'est hissé progressivement d'un monde *marchand* à un monde *civique* et *domestique*. Ces arrangements par étape révèlent l'équilibre auquel se sont livrés à la fois Hydro-Québec et les Cris pour progresser tant sur la voie du développement durable (protection de l'environnement et préservation du style de vie traditionnel des Cris) que sur l'activité marchande (développement économique).
- 66 Le recours au compromis, central dans l'approche des économies de la grandeur, a permis d'explicitier une facette complexe de la reconstruction des relations entre Hydro-Québec et les Cris. Intrinsèquement instable - pour reprendre les termes de Huault et Taupin (2012) - puisqu'il intègre des éléments de nature différente, le compromis a permis au gouvernement, à Hydro-Québec et aux Cris de mettre leurs différences de côté en signant une entente historique. Grâce à de nombreux dispositifs permettant de solidifier ce compromis, Hydro-Québec et les Cris limitent les chances que des *tribulations* se manifestent et annihilent le *compromis* autour duquel les acteurs se sont entendus, comme cela a été le cas durant les périodes précédentes. C'est dire que tant et aussi longtemps que les conditions précédemment mentionnées - structures et leadership - ne sont pas avérées, les acteurs doivent réfléchir l'acceptabilité sociale comme un processus incrémental de rapprochement qui permet aux acteurs en situation conflictuelle d'acquérir des apprentissages propices au rapprochement ultérieur. D'ailleurs, Ury (2000) explique qu'à l'étape des conflits et de la polarisation, il est surtout question d'établir des discussions axées sur les émotions. L'objectif est ainsi d'apaiser les tensions et de regagner la confiance, surtout pas d'aboutir à des accords puisqu'à ce stade de conflits, la frustration est telle qu'elle empêche toute réceptivité.
- 67 De plus, nous apportons des éclairages originaux sur le rôle du conflit dans la dynamique d'acceptabilité sociale en mettant de l'avant le rôle clé du leadership dans la démarche d'acceptabilité sociale, l'importance des dispositifs dans le renforcement du compromis et le principe de gradation qui suggère que l'acceptabilité sociale est un construit social qui s'inscrit dans le temps et qu'elle représente l'aboutissement d'une série de tentatives de rapprochement entre les logiques conflictuelles.

## Implications pour les praticiens et décideurs publics

- 68 Du point de vue de la pratique de la gestion, nous avons identifié plusieurs apprentissages pour les praticiens des relations entreprises-communautés. Notre recherche montre qu'il aura fallu une construction patiente de dispositifs capables de contenir les mondes interagissant dans cette situation et d'arriver à un compromis acceptable pour tous. Cette construction a été marquée par de longs moments de négociations. Une partie du travail d'acceptabilité reposerait ainsi sur 1) le décodage des mondes en présence dans une situation – décodage qui est paradoxalement plus aisé en situation de controverse et conflit qu'en situation d'accord - et 2) la construction patiente d'outils et de dispositifs de coordination pour sceller de nouveaux compromis. Ce travail est long et il implique de laisser s'exprimer une diversité de voix aux différentes étapes des projets. Ensuite, le *leadership* - au sens des individus à l'interface de l'entreprise et des parties prenantes locales et capables de naviguer dans différents mondes – est un facteur clé dans la démarche dite d'acceptabilité sociale. Finalement, l'acceptabilité sociale ne représente pas une finalité en soi mais un processus qui se cultive continuellement. L'acceptabilité sociale ne devrait pas être appréhendée comme un « objet » à acquérir mais comme le résultat d'une série de tentatives de rapprochement entre acteurs qui aboutissent, lorsque les conditions le permettent, à un compromis novateur et durable.

## Avenues de recherche

69 Quatre avenues de recherches émergent à la suite de notre étude. D'abord, nos résultats montrent l'importance des institutions - en tant que structures - dans le processus de reconstruction des relations et de consolidation des compromis. Ces institutions permettent de réduire la volatilité, assurent une cohésion et représentent ainsi une plateforme d'interactions entre acteurs. Il serait éclairant de comprendre de plus près l'influence du degré de volatilité institutionnelle d'un milieu local dans la démarche dite d'acceptabilité sociale et, de manière plus générale, dans les relations entreprises-communautés au quotidien. Ensuite, une analyse longitudinale multi-cas des processus de reconstruction des relations en contexte de controverses permettrait d'avancer nos connaissances vers une théorisation générale et éclairante de la démarche d'acceptabilité sociale : quels sont les processus, mécanismes, dynamiques et enjeux de cette démarche? De plus, il serait intéressant que de futures recherches s'intéressent à l'évolution des relations entre Hydro-Québec, le gouvernement québécois et la Nation Crie en fonction de l'évolution du contexte socio-culturel-technologique. En d'autres termes, comment le contexte institutionnel a influencé les acteurs, eux-mêmes influencés par la relation qu'ils entretiennent? Par exemple, la mouvance du développement durable post-rapport de Brundtland de 1987 ou encore la déréglementation du marché de l'électricité au milieu des années 1990 ont pu influencer la relation entre la Nation Crie, Hydro-Québec et le gouvernement québécois. Enfin, quand bien même le cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991) a été éclairant pour traiter des controverses et des processus de reconstruction, nous prônons l'enrichissement d'un nouveau monde autochtone qui faciliterait l'étude des enjeux entreprises-communautés autochtones. De manière inductive, notre analyse a révélé qu'un monde *autochtone* représenterait une hybridation éventuelle des mondes *vert* et *domestique*. Étant donné que les conflits liés aux ressources naturelles y compris ceux impliquant les populations autochtones ont reçu une attention considérable ces dernières années et que cette tendance persiste aujourd'hui (Castro et Nielsen, 2001; Whiteman, 2009), il nous est apparu judicieux d'intégrer les autochtones dans les ordres de justifications à partir de l'expression des désaccords entre visions différentes.

---

### **Bibliographie**

- Amblard, H., P. Bernoux, G. Herreros et Y.-F. Livian, 1996, Conventions et accords (Économie de la grandeur). Les nouvelles approches sociologiques des organisations, 2<sup>e</sup> éd., Paris : Seuil.
- Baba, S. et E. Raufflet, 2014, Managing Relational Legacies : Lessons from British Columbia, Canada, Administrative Sciences, 4(1), pp. 15-34.
- Batellier, P. et L. Sauvé, 2011, La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer, Gestion : Revue internationale de gestion, 36(2), pp. 49-58.
- Boltanski, L. et L. Thévenot, 1991, De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard.
- Carroll, A. B., K. J. Lipartito, J. E. Post, P. H. Werhane et K. E. Goodpaster, 2012, Corporate Responsibility: The American Experience, Cambridge University Press.
- Castro, A. P. et E. Nielsen, 2001, Indigenous people and co-management : implications for conflict management. Environmental Science & Policy, 4(4-5), pp. 229-239.
- Chaklatti, S. et D. Rousselière, 2006, Confiance, Justification et Controverse sur les OGM en Europe, Cahiers d'Économie et Sociologie Rurales, 81, pp. 61-93.
- Cloutier, C., 2009, Managing opportunity, managing power and managing difference : how nonprofits strategically manage their relations with funders, HEC Montreal, Montreal, Canada,
- Conseil patronal de l'environnement du Québec, 2012, Guides des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets, p. 68
- Davis, R. et D. M. Franks, 2014, Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector, p. 56, Cambridge, MA : Harvard Kennedy School.
- Delannon, N., J. Bénéard, I. Verreault, et E. Raufflet, 2011, What do companies achieve in terms of corporate-community relations? [Original title : Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés?], Gestion, 36(2), pp. 29-38.

- Denis, J.-L., A. Langley et L. Rouleau, 2007, Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames, *Human Relations*, 60(1), pp. 179-215.
- Ernst & Young, 2012, Business Risks Facing Mining and Metals 2011–2012, [en ligne] URL : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business\\_risks\\_facing\\_mining\\_and\\_metals\\_20112012/\\$File/Metal\\_Mining\\_paper\\_02Aug11\\_lowres.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_20112012/$File/Metal_Mining_paper_02Aug11_lowres.pdf), consulté le 10 September 2013
- Goldman Sachs, 2008, 190 Projects to Change the World. Dans G. I. Research (dir.), New York : USA : Goldman Sachs.
- Houck, O. A., 2011, *Taking Back Eden: Eight Environmental Cases that Changed the World*, Island Press.
- Huault, I. et B. Taupin, 2012, Les fondements moraux d'une logique institutionnelle. Contestation, controverses et stabilité dans l'industrie de la notation de crédit, Communication présentée à la Conférence de l'AIMS, Lille, France.
- Humphreys, M., 2005, Natural Resources, Conflict, and Conflict Resolution : Uncovering the Mechanisms, *Journal of Conflict Resolution*, 49(4), pp. 508-537.
- Labelle, F. et J. Pasquero, 2006, Alcan et le « paRTernalisme » : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XXe siècle, *Entreprises et histoire*, 45, pp. 74-96.
- Lacey, J. et J. Lamont, 2014, Using social contract to inform social licence to operate : an application in the Australian coal seam gas industry, *Journal of Cleaner Production*, 84, pp. 831-839.
- Langley, A., 1999, Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 691-710.
- Lauzon, H., 2011, Les relations entreprises-communautés : qu'en pensent les employeurs?, *Gestion*, 36(2), pp. 39-43.
- Martell, A. et I. Patran, 2014, Analysis - Social media empowers anti-mining activists, Reuters, [en ligne] URL : <http://uk.reuters.com/article/2014/01/07/uk-mining-media-analysis-idUKBREA060820140107?feedType=RSS&feedName=GCA-GoogleNewsUK>
- Martin, T., 2003, *De la banquise au congélateur : mondialisation et culture au Nunavik*, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Miles, M. B. et Huberman, M., 1994, *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook* (2<sup>e</sup> éd.), Thousand Oaks, California : USA : Sage Publications.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood, 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* 22(4), pp. 853-886
- Moffat, K. et A. Zhang, 2014, The paths to social licence to operate : An integrative model explaining community acceptance of mining, *Resources Policy*, 39, pp. 61-70
- Pasquero, J., 2008, Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, *Management international*, 12(2), pp. 27-48
- Patton, M. Q., 2002, *Qualitative Research & Evaluation Methods.*, 3<sup>e</sup> éd., Sage Publications.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer, 2006, Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92
- Prno, J. et S. D. Slocombe, 2012, Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories, *Resources Policy*, 37(3), pp. 346-357.
- Raufflet, E., S. Baba, C. Perras, et N. Delannon, 2012, Social Licence, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility: The Springer*.
- Raufflet, E., S. Baba, C. Perras et N. Delannon, 2013, Social Licence. Dans N.C.S.O. Idowu, L. Zu et A. S. Gupta (dir.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Heidelberg, Germany : The Springer, p. 2223-2230
- Ruggie, J., 2010, Report of the Special Representative of the UN Secretary-General on the issue of human rights, and transnational corporations and other business enterprises – Business and human rights: further steps towards the operationalisation of the “protect, respect and remedy” framework. New York : USA : United Nations.
- Savard, S., 2010, Retour sur un projet du siècle : Hydro-Québec comme vecteur des représentations symboliques et identitaires du Québec, 1944 à 2005, Université Laval

- Séguin, F., T. Hafsi et C. Demers, 2008, *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*. Montréal, Canada : Les Éditions Transcontinental.
- Shindler, B. A. et M. W. Brunson, 2004, Social acceptability in forest and range management, dans M. J. Manfredo, J. Vaske, B. L. Bruyere, D. R. Field et P. J. Brown (dir.), *Society and Natural Resources : A Summary of Knowledge*, p. 147-157, Columbia, MO : Modern Litho.
- Slack, K., 2008, Corporate Social License and Community Consent, [en ligne] URL : <http://www.policyinnovations.org/ideas/commentary/data/000094>, consulté le 17 septembre 2013
- Thomson, I. et R. G. Boutilier, 2011, Modelling and Measuring the Social License to Operate : Fruits of a Dialogue between Theory and Practice, [en ligne] URL : <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>, consulté le 10 September 2013
- Ury, W., 2000, *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop*, Penguin Books.
- Westley, F. et H. Vredenburg, 1991, Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and business in the marketing of green products. *Journal of Applied Behavioural Science*, 27(1), pp. 65-90.
- Whiteman, G., 2009, All My Relations: Understanding Perceptions of Justice and Conflict between Companies and Indigenous Peoples, *Organization Studies*, 30(1), pp. 101-120.
- Yin, R. K., 2003, *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications.
- Zandvliet, L. et M. B. Anderson, 2009, *Getting it Right : Making Corporate-Community Relations Work*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

---

### Notes

- 1 Des développements théoriques postérieurs, entrepris par Lafaye et Thévenot (1993) ainsi que Thévenot et al. (2000), ont mis en exergue le monde vert. La grille de lecture du monde vert a été adaptée par les auteurs.
- 2 BNQ, Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Première session, 34e législature, vol. 31, no 68, 23 octobre 1990, p. 4559.
- 3 Discours du premier Chef du Grand Conseil des Cris, Billy Diamond, à l'institut des études canadiennes en aout 1990, à Oslo
- 4 Hydro-Québec, Rapport annuel 1995, Montréal, Hydro-Québec (vice-présidence Communications), 1996, p. 15.
- 5 BNQ, Débats de l'Assemblée Nationale du Québec. Deuxième session, 36e législature, vol. 37, no 102, 21 mai 2002, p. 6185-6195
- 6 Réponse du Secrétariat des affaires autochtones envoyée par une technicienne en information, le 11 août 2005.
- 7 Radio Canada (2002), <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/nouvelles/200202/07/003-cris-entente-rb.asp>
- 8 Lajoie, G. (2008). La participation autochtone à l'évaluation environnementale : nécessité de revoir les exigences de cette participation dans la foulée de l'examen du projet Eastmain 1A-dérivation Rupert. Disponible au [http://www.cerium.ca/IMG/pdf/Colloque\\_CEDRIE\\_G.Lajoie-2-2.pdf](http://www.cerium.ca/IMG/pdf/Colloque_CEDRIE_G.Lajoie-2-2.pdf)
- 9 Newswire (2009). Le Grand Chef Matthew Coon Come demande au premier ministre Jean Charest de se joindre à lui pour faire renaître l'esprit de la « Paix des Braves ».
- 10 Hydro-Québec (2012). Eastmain-1A-Sarcelle-Rupert : un projet de développement durable.

---

### Pour citer cet article

#### Référence électronique

Sofiane Baba et Chantale Mailhot, « De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle constructif du conflit », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 16 Numéro 1 | mai 2016, mis en ligne le 09 mai 2016, consulté le 18 mai 2016. URL : <http://vertigo.revues.org/16917> ; DOI : 10.4000/vertigo.16917

---

### À propos des auteurs

**Sofiane Baba**

Doctorant, Département de Management, HEC Montréal, 4.072-5255, Av. Decelles, H3T 2B1, Montréal, PQ, Canada, courriel : sofiane.baba@hec.ca

**Chantale Mailhot**

Professeure agrégée, Département de Management, HEC Montréal, 3000, Chemin de la côte Ste Catherine, H3T 2A7, Montréal, PQ, Canada, courriel : chantale.mailhot@hec.ca

---

*Droits d'auteur*



Les contenus de *VertigO* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

*Résumés*

Nous vivons dans un contexte de multiplication des controverses socio-économico-environnementales et de demande grandissante d'implication de la société civile dans la prise de décision liée aux projets de développement économique. Ainsi, les enjeux liés aux processus de construction et de reconstruction des relations entre une entreprise et des parties prenantes locales à la suite d'une controverse s'imposent comme d'importants objets d'études. Nous nous intéressons au rôle des controverses dans une démarche dite d'acceptabilité sociale en nous demandant comment des acteurs peuvent aboutir à un accord en dépit des divergences quant à leurs intérêts et valeurs. Pour ce faire, nous analysons en profondeur le cas controversé du projet hydroélectrique Grande-Baleine, un projet de construction de trois centrales hydroélectriques proposé par Hydro-Québec vers la fin des années 1980. Au plan théorique, nous nous appuyons sur l'approche des économies de la grandeur afin de tenir compte de la façon dont différents acteurs défendent la légitimité de leur position et surmontent des conflits. L'apport de cet article est double. D'abord, en ayant recours au cadre des économies de la grandeur, il conceptualise le processus d'acceptabilité sociale sur une pluralité de logiques de justification et d'action. Ensuite, il met au jour trois mécanismes favorisant l'acceptabilité sociale suite à une controverse : la *gradation*, les *dispositifs* et le *rapprochement des pratiques*. Ce faisant, il consolide au plan théorique le champ émergent de l'acceptabilité sociale en y intégrant une dimension inexplorée, à savoir celle du conflit.

We live in a context of increasing socio-economic-environmental controversies and growing demand for involvement of civil society in decision making processes related to major development projects. Thus, issues related to the process of construction and reconstruction of relationships between companies and local stakeholders following a controversy are emerging as important objects of study. We are particularly interested in the role of controversies in a so-called socially acceptable approach inquiring how actors can reach an agreement despite deep differences in their values, interests and logics. To do so, we analyze the controversial case of the Great Whale hydroelectric project in depth, a project consisting of three hydropower plants promoted by Hydro-Québec in the late 1980s. On a theoretical level, we rely on the economies of worth approach to reflect on how different actors defend the legitimacy of their position and overcome conflicts. The contribution of this paper is threefold. Theoretically, it consolidates the emerging field of social license to operate by incorporating an unexplored dimension, conflict. By mobilizing the economies of worth framework, it conceptualizes the social license to operate process on a plurality of logics justification and action. It also suggests three mechanisms promoting the social license to operate following a controversy: *gradation*, *devices* and *bridging practices*.

*Entrées d'index*

**Mots-clés** : controverses, acceptabilité sociale, parties prenantes, communautés locales, conflits

**Keywords** : controversies, social license to operate, stakeholders, local communities, conflicts