HEC Montréal

Reconstruction des relations avec des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse: analyse à partir du projet *Grande-Baleine* sous l'optique de l'approche des Économies de la grandeur

Par

Sofiane Baba

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de Maîtrise ès sciences de la gestion
(M.Sc.)

Septembre 2012
© Sofiane Baba, 2012

À mes parents

« Une mère et un père sont naturellement nos premiers amis ;
Personne d'autre au monde à qui nous soyons plus redevables. »
(Sentences et maximes morales, 24 - XVIII^e siècle.)

SOMMAIRE

Dans un contexte comme le nôtre, où on assiste à d'innombrables interactions hostiles entre des multinationales – surtout du secteur des ressources naturelles - et des communautés locales, en particulier autochtones, dans des pays tels que le Canada ou encore l'Australie, ce mémoire vise spécifiquement à étudier le processus de reconstruction des relations entre une entreprise et des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse.

Pour ce faire, nous avons décidé d'adopter une approche de recherche qualitative basée sur l'étude longitudinale d'un cas – celui du projet *Grande-Baleine*, un projet hydroélectrique autour duquel une controverse a éclaté entre la société d'État Hydro-Québec, le gouvernement québécois et la nation autochtone crie. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené un total de quinze entrevues avec des hauts fonctionnaires de l'ancien et de l'actuel gouvernement québécois, des chercheurs ayant mené des travaux sur la controverse de *Grande-Baleine*, des employés d'Hydro-Québec, du Grand Conseil des Cris et de l'Administration régionale crie.

Les apports théoriques de notre recherche sont multiples : (1) revue de l'engagement communautaire entreprise-communautés; (2) revue complète de la littérature existante sur la notion de *licence sociale pour opérer* (acceptabilité sociale) ; (3) du point de vue méthodologique, nous avons recensé les particularités des recherches en contexte autochtone et proposé des conseils aux futurs chercheurs et, finalement ; (4) proposition d'un enrichissement du cadre d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991) avec la cité *autochtone.*

Plusieurs implications pratiques découlent de notre recherche : (1) les praticiens peuvent bénéficier de la documentation issue de la controverse et du processus de reconstruction des relations entre Hydro-Québec et les Cris afin de mieux cerner les pratiques exemplaires en matière de gestion des relations avec les communautés autochtones; (2) la reconstitution des relations entre Hydro-Québec et les Cris (1975-2002) permettra aux nouvelles générations cries de restituer une histoire importante de leur existence grâce à une nouvelle compréhension de celle-ci; (3) cette nouvelle compréhension permettra éventuellement aux différentes communautés autochtones, ainsi qu'aux générations présentes et futures, de mieux mener (ou de mener autrement) des négociations avec d'autres compagnies en ce qui concerne l'exploitation des ressources naturelles sur leur territoire.

Mots-clés : engagement communautaire, relations communautaires, reconstruction, communautés locales, autochtones, controverse, licence sociale pour opérer, acceptabilité sociale, parties prenantes.

ABSTRACT

In the current context tarnished by numerous hostile interactions between multinationals - especially within the natural resources sector - and local communities, particularly aboriginal communities, in countries such as Australia or Canada, this thesis aims specifically to study the process of reconstruction of relationships between a company and local aboriginal communities following a controversy.

For this purpose, we decided to adopt a qualitative research approach based on a longitudinal study of one case – the case of the *Great Whale* project, a hydroelectric project around which a controversy erupted between the Crown Corporation Hydro-Quebec, the Quebec government and the Indigenous Cree nation. During our research, we conducted a total of fifteen interviews with senior officials of the former and the current Quebec government, researchers who have studied the controversy of *Great Whale*, and employees of Hydro-Québec, of the Grand Council of Crees and the Cree Regional Authority.

The theoretical contribution of our research are multiple: (1) review of community-relations literature (2) complete review of existing literature on the notion of social *licence to operate* (social acceptance); (3) on a methodology point of view, we have documented research particularities regarding aboriginals and offered advice to future researchers and, finally; (4) offered an enriching analytical framework Boltanski and Thévenot (1991) with the aboriginal *world*.

Several practical implications came out as a result of our research : (1) practitioners can benefit of the documentation made of the controversy and of the process of reconstruction relationships between Hydro-Québec and the Cree to better identify best practices with respect to managing aboriginal communities relationships; (2) the reconstruction of relationships between Hydro-Québec and the Cree (1975-2002) permitting to new Cree generations to restore an important story of their existence thanks a new comprehension thereof; (3) this new comprehension will permit to aboriginal communities, as well as for current and future generation, to better conduct (or otherwise) negotiations with other companies with regards to natural resources exploitation on their territories.

Key-words: community engagement, community relations, reconstruction, local communities, aboriginal, controversy, social licence to operate, social acceptance, stakeholders.

AVANT-PROPOS

« La première récompense du devoir accompli, c'est de l'avoir fait. »
(Albert 1er)

Ce travail, au-delà des résultats et des conclusions qui en découlent, a surtout été un processus riche tant sur le plan académique que personnel. Il est l'aboutissement de plusieurs mois de travail, plusieurs déceptions, plusieurs périodes de découragement, de motivation, d'engouement, d'angoisse, de questionnement, de remises en question. Mais grâce à la volonté et aux nombreux conseils et encouragements constants d'un certain nombre de personnes, dont ma famille, mes amis ainsi que mon directeur de mémoire, le chemin paraît moins ardu. Un grand nombre de personnes ont croisé mon chemin et ont été, pour beaucoup d'entre elles, d'un soutien capital dans la réalisation de cette recherche. Les satisfactions personnelles émanant de ce travail sont aussi les vôtres.

Je tiens en premier lieu à remercier Emmanuel Raufflet, mon directeur de mémoire, de m'avoir permis de réaliser ma toute première expérience dans le champ des relations entreprises-communautés grâce à un mandat de recherche. C'est à cette occasion qu'a émergé ma sensibilité envers les enjeux impliquant les relations entreprises-communautés autochtones. Au-delà de cet intérêt suscité par Emmanuel Raufflet, je tiens également à lui exprimer ma reconnaissance pour tous ses efforts, ses conseils, son soutien moral, matériel et financier. Sans son appui, je n'aurais jamais pu accomplir ce mémoire. En plus de fournir une direction intellectuelle, Emmanuel Raufflet a veillé à ce que toutes les conditions matérielles soient réunies.

Je témoigne également ma gratitude à Anne Mesny dont les portes m'ont toujours été ouvertes pour des conseils et encouragements. Je remercie également l'ensemble des personnes qui m'ont généreusement accordé de leur temps pour des entrevues et sans lesquelles cette étude ne serait pas ce qu'elle représente aujourd'hui. Je profite également de ces quelques lignes pour remercier le Carrefour E3, une plateforme de transfert et de partage des connaissances dont l'objectif est d'aider les grandes entreprises et les PME à adapter leurs pratiques de gestion aux nouveaux enjeux liés à la durabilité et à la gestion des énergies. Le Carrefour E3 m'a ainsi octroyé une subvention m'ayant permis de me concentrer sur la recherche.

Enfin, je ne saurai oublier ma famille et mes amis, mes parents notamment, qui ont su faire preuve de patience à mon égard et qui ont toujours été présents par leur écoute et leurs conseils. Ce mémoire de maîtrise ne peut être qu'à leur honneur; cette satisfaction est aussi la leur. Je tiens à dire, à ceux qui ne figurent pas dans cette page, de ne pas m'en tenir rigueur en ce qu'elles ont été, sont et seront présentes dans mes pensées. La beauté d'une recherche scientifique réside bien dans son caractère perpétuel.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire ..... **ii**
Abstract ..... **iii**
Avant-propos ..... **iv**
Table des matières ..... **v**
Liste des tableaux ..... **viii**
Liste des figures ..... **ix**
Acronymes ..... **x**
Introduction **1**
1. Mise en situation 1
2. Problématique de la recherche 2
3. Définition et pertinence de la question de recherche 4
4. Organisation de l'étude 6
5. Revue de littérature 6
6. Cadre conceptuel 7
7. Méthodologie 8
8. Contribution 8
Chapitre 1 – Revue de littérature **10**
1.1. Les relations entreprises-communautés au cœur de la TPP 11
1.1.1. La théorie des parties prenantes : émergence et débats 11
1.1.2. Qu'est-ce qu'une communauté? 14
1.1.3. Les enjeux des relations entreprises-communautés 15
1.1.4. L'engagement communautaire 17
1.2. La licence sociale pour opérer 22
1.2.1. Aperçu et définitions 22
1.2.2. Les origines de la licence sociale pour opérer 25
1.2.3. Les motivations pour l'obtention de la LSO et ses composantes 27
1.2.4. Les conditions de la licence sociale pour opérer 28
1.2.5. Les principaux enjeux de la LSO 30
1.3. L'engagement communautaire en contexte autochtone 32
1.3.1. Les enjeux des relations entreprises-communautés autochtones 33
1.3.2. Méthodologie: une revue systématique 35
1.3.3. Pistes de recherche prometteuses 46
1.4. Conclusion 48

Chapitre 2 – Cadre d'analyse 50
2.1. La théorie des économies de la grandeur : point de départ 50
2.2. Les différents « mondes » 52
2.3. De la controverse à la production d'accords 55
2.4. Proposition de notre cadre théorique 60
2.5. Nos questions de recherche 62
2.6. Conclusion 62

Chapitre 3 - Méthodologie 64
3.1. Étude qualitative 64
3.2. Justification de cette approche 65
3.3. Étude de cas 66
3.3.1. Justification et description 67
3.4. Collecte de données 69
3.4.1. Méthodes de collecte 69
3.5. Stratégie d'analyse 77
3.5.1. La stratégie narrative 77
3.5.2. La stratégie de décomposition temporelle 79
3.5.3. Procédé d'analyse de données 80
3.6. Qualité de la recherche 82
3.6.1. Validité conceptuelle 82
3.6.2. Validité interne 83
3.6.3. Validité externe 85
3.6.4. Fiabilité 86
3.7. Récit d'une recherche de terrain ardue 87
3.7.1. Protocoles de recherches en contexte autochtone 87
3.7.2. Les particularités d'une recherche en contexte autochtone 90
3.7.3. Un phénomène habituel 92
3.8. Conclusion 94

Chapitre 4 – Mise en contexte 95
4.1. Les acteurs 95
4.1.1. Hydro-Québec 95
4.1.2. Le gouvernement québécois 96
4.1.3. Les Cris 99
4.2. Histoire de la région 101
4.2.1. 1950 à 1975 : Souhait de développement hydroélectrique et contestations 101
4.2.2. 1975 à 1989 : Premiers efforts de cohabitation et limites de la reconnaissance 105
4.3. Chronologie des évènements 121
4.4. Conclusion 123

Chapitre 5 – Analyse 125
5.1. La recherche en vain d'un équilibre (1995-2000) 126
5.1.1. Hydro-Québec et le gouvernement 126
5.1.2. Les Cris 132

5.1.3. Solutions et tribulations 135
5.2. Du chaos à l'horizon d'une véritable collaboration (2000-2004) 143
5.2.1. Les germes de la nécessité de collaboration 143
5.2.2. Un début de rapprochement grâce aux leaders 146
5.2.3. Hydro-Québec et le gouvernement 147
5.2.4. Les Cris 150
5.2.5. Solutions et tribulations 152
5.3. Conclusions 164

Chapitre 6 – Discussions, résultats et implications 165
6.1. Limites de la recherche 165
6.1.1. Fiabilité des informations obtenues 165
6.1.1.1. Sources primaires 166
6.1.1.2. Sources secondaires 166
6.1.2. Composition des échantillons 167
6.2. Retour sur notre recherche 168
6.3. Discussion du cadre d'analyse 172
6.4. Implications de notre étude 174
6.4.1. Apports pour les chercheurs 174
6.4.2. Apports pour les praticiens 177
6.4.3. Apports pour les organisations autochtones 187
6.5. Pistes de recherches futures 188

Conclusion 192

Bibliographie 196

Annexes 209

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - *Continuum* de l'engagement communautaire 20
Tableau 2 - Aperçu de plusieurs définitions de la LSO 24
Tableau 3 - Synthèse des résultats en fonction des mots-clés et bases de données 36
Tableau 4 - Revues de publication les plus populaires 37
Tableau 5 - Sujets d'intérêt des revues de publication 38
Tableau 6 - Présentation des résultats des études 40
Table 7 - Travaux recensés selon une méthode dite « classique » 44
Tableau 8 - Synthèse des limites de la littérature et pistes de recherche 47
Tableau 9 - Grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot 53
Tableau 10 - Répondants rencontrés pour documenter la reconstruction des relations 72
Tableau 11 - Sources consultées pour la documentation 73
Tableau 12 - Synthèse des critères et des mesures assurant la qualité de notre étude 86
Tableau 13 - Les différents gouvernements québécois en place depuis 1970 98
Tableau 14 - Chronologie des évènements depuis l'annonce du projet du siècle 122
Tableau 15 – Hydro-Québec et le gouvernement québécois sur la période 1995-2000 131
Tableau 16 – Les Cris sur la période 1995-2000 135
Tableau 17 - Synthèse de la période 1995-2000 143
Tableau 18 – Hydro-Québec et le gouvernement québécois sur la période 2000-2004 149
Tableau 19 - Les Cris sur la période 2000-2004 151
Tableau 20 - Synthèse de la période 2000-2004 163
Tableau 21 – Limites, apprentissages et apports des trois sous-ensembles de littérature 169
Tableau 22 - Description du monde autochtone 173
Tableau 23 - Synthèse des huit leçons de notre étude de cas pour les organisations 178

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Évolution du nombre de publications selon l'année 38
Figure 2 - Synthèse de la revue de littérature et positionnement de notre recherche 45
Figure 3 - Modèle d'analyse de la reconstruction des relations entre différents acteurs 61
Figure 4 - Localisation des Cris dans la région de Baie-James 100
Figure 5 - Carte du complexe *La Grande* 106

ACRONYMES

RSE – Responsabilité sociale des entreprises

DD – Développement durable

EG – Économies de la grandeur

TPP – Théorie des parties prenantes

PP – Parties prenantes

HQ – Hydro-Québec

RTA – Rio Tinto Alcan

ONG – Orgnaisations non gouvernementales

LSO – Licence sociale pour opérer

CER – Comité d'éthique de la recherche

INTRODUCTION

1. Mise en situation

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, sur 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 indemnisations 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.*

Porté au pouvoir en 1994, le chef du Parti québécois et premier ministre du Québec, Jacques Parizeau, décide d'abandonner jusqu'à nouvel ordre *Grande-Baleine* en novembre 1994, sous la pression de la méticuleuse mobilisation internationale des Cris et des milieux environnementalistes.

Une épreuve difficile n'est cependant pas perpétuelle. C'est dans cet esprit que, contre toute attente, le 7 février 2002, le Québec et les Cris ont conclu une entente politique et économique globale. Cette entente historique, *la Paix des Braves*, qui a servi d'inspiration pour d'autres accords et dont le caractère global a suscité l'intérêt des Nations Unies, lesquelles en ont fait l'archétype de protocoles internationaux en matière de relations avec les autochtones, marque une nouvelle ère dans les relations entre le Québec, Hydro-Québec et les Cris.

Comment les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement québécois ont-ils pu surmonter l'une des plus importantes controverses qu'ils aient respectivement connues? De quelle manière la reconstruction des relations entre Hydro-Québec, le gouvernement québécois et les Cris s'est-elle déroulée? Quels en ont été les effets leviers? Quels enjeux étaient sous-jacents à cette reconstruction? Telles sont les questions sur lesquelles nous souhaitons nous pencher en analysant le cas de la controverse entre les Cris et Hydro-Québec autour de *Grande-Baleine*.

2. Problématique de la recherche

La compréhension de l'interface d'une entreprise avec ses communautés est devenue une préoccupation stratégique qui concerne aussi bien les entreprises que les organismes à but non lucratif (Crane, 2000; Westley et Vredenburg, 1997). Les entreprises peuvent acquérir et renforcer leur légitimité, gérer les risques sociaux, voire même développer des solutions innovantes à des problèmes sociaux en partenariat avec leurs communautés. Cela est notamment possible grâce à une stratégie d'engagement communautaire bien planifiée et exécutée (Carey *et al.*, 2007 ; Lowndes *et al.*, 2001). Aujourd'hui, le contexte de développement durable exige que les entreprises agissent en tant que citoyennes, c'est-à-

dire qu'elles assument leurs droits et responsabilités. Cela exige des efforts notables et continus de la part des entreprises en vue d'acquérir et de maintenir leur légitimité sociale.

Pour acquérir et maintenir la légitimité sociale, la contribution sociale des organisations est généralement mise de l'avant. Celle-ci réfère aux avantages que procure la présence des entreprises ainsi que leurs activités aux diverses parties prenantes et particulièrement aux communautés avoisinantes. L'importance des relations communautaires est donc de premier ordre pour les entreprises. En effet, la légitimité est une ressource particulièrement importante qui facilite, aux organisations, l'accès aux ressources matérielles, humaines et autres (DiMaggio et Powell, 1983; Dowling et Pfeffer 1975; Suchman, 1995).

L'acquisition de cette légitimité, considérée comme une ressource *sine qua non* de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, a pendant longtemps été acquise par l'entremise des relations publiques (Hafsi, Séguin et Demers, 2008). Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui ont compris qu'une campagne de presse, qu'un don - ou toute autre activité philanthropique – ne suffit plus. Ces entreprises opèrent pour la grande majorité dans diverses communautés et doivent ainsi démontrer à toutes les parties prenantes, dont les communautés locales, que leur présence est bénéfique. Leur légitimation passe donc par les bénéfices résultant de leur présence au sein des communautés locales, que ce soit sur le plan économique, social, institutionnel ou encore infrastructurel. Les chercheurs appellent cette démarche l'engagement communautaire ou sociétal, c'est-à-dire, une sorte de promotion de la coopération avec l'ensemble des partenaires locaux afin de faciliter l'intégration sociale, le progrès économique et industriel, le progrès environnemental, etc.

Certaines entreprises ont cerné la nécessité de prendre en considération les revendications des communautés locales et ont pu rediriger leurs politiques d'engagement communautaire et RSE vers de nouvelles directions, soit celles qui répondent aux attentes des sociétés. D'autres, pour diverses raisons, n'ont pu que réagir face à des mobilisations sociales contre leur présence, à des manifestations, et toute initiative sociale exprimant le rejet de leur présence locale. Ces entreprises doivent donc réaliser un double travail. Celui qui consiste

à surmonter le conflit ou la controverse afin d'amorcer une discussion constructive avec la société d'une part, et celui qui consiste à bâtir une légitimité sociale grâce à des accords et des partenariats, d'autre part.

Les enjeux des relations communautaires sont un peu plus particuliers dans le secteur des ressources naturelles. En effet, les entreprises œuvrant dans ce secteur sont impliquées dans les communautés autochtones à travers le monde. Historiquement, ces interactions étaient antagonistes malgré une exigence croissante de la part des sociétés civiles envers de meilleures pratiques éthiques des entreprises (Lertzman & Vredenburg, 2005). Selon de nombreux auteurs (Hall et Vredenburg, 2003; Higginson, 2004; Sharma et Vredenburg, 1998), il est peu probable que le développement durable puisse être réalisé au Canada, et ailleurs, sans l'appui et la participation des communautés autochtones. En effet, les entreprises dont les activités sont géographiquement intégrées, que ce soit dans la foresterie, l'exploitation minière, pétrolière ou gazière, doivent quotidiennement gérer ces enjeux.

3. Définition et pertinence de la question de recherche

La question de recherche est la suivante : *comment une entreprise peut-elle reconstruire des relations durables avec des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse?* Cette question incitera à nous interroger sur la nature et la qualité des relations qu'entretiennent des entreprises avec leurs communautés locales autochtones.

Nous croyons qu'il est pertinent de nous pencher sur cette question de recherche pour plusieurs raisons, dont celles liées au contexte actuel au Québec, mais aussi celles rattachées à la littérature. D'abord, le Québec est classé parmi les régions et les pays du monde où les ressources naturelles occupent un rôle important dans l'économie régionale. Le Québec se distingue notamment dans le secteur minier en se classant parmi les dix principaux producteurs mondiaux[1] en ce domaine. De plus, en 2000, le Québec était le

[1] Plan Nord (2012). « Un secteur minier au potentiel immense », voir au http://www.investquebec.com/plannord/fr/

quatrième producteur mondial d'électricité hydroélectrique. Il se démarque également par l'exploitation de ses ressources forestières (Mercure, n.d.). Aussi, il serait judicieux de souligner que 12 nouveaux projets miniers seront réalisés entre 2011 et 2015, représentant ainsi un investissement de plus de 22 milliards de dollars. Bien évidemment, le fameux Plan Nord,[2] qui s'inscrit dans cette lignée de projets, suscite déjà de nombreux débats et appréhensions de la part de certaines communautés autochtones avoisinantes. Il va sans dire que les entreprises engagées dans ces projets industriels seront confrontées à des obstacles liés à leur légitimité sociale et à la légitimité d'un tel projet et devront en conséquence accorder une attention particulière à leur stratégie d'engagement communautaire. En ce qui a trait à la littérature en gestion, celle-ci traite très peu, voire quasiment pas, des relations entreprises-communautés autochtones. Telles sont, à notre sens, les raisons légitimes de mener une recherche à la fois pertinente pour le contexte actuel du monde des affaires et académique.

Pour ce faire, nous avons procédé à l'étude d'un cas du projet *Grande-Baleine*, soit un projet de construction de trois centrales hydroélectriques proposé par Hydro-Québec vers la fin des années 1980. Ce cas se distingue par deux éléments essentiels : premièrement, par le dynamisme de la mobilisation de la part des membres de la Nation crie et de nombreux groupes contre le projet. Deuxièmement, par les excellentes relations qu'entretiennent aujourd'hui Hydro-Québec et les Cris, qui s'étaient autrefois opposés au projet, ce qui nous permet ainsi de croire que ce cas est approprié, car il nous offre des réponses prometteuses à notre question de recherche. Ainsi, compte tenu des nombreux exemples de conflits entre des entreprises et leurs communautés locales autochtones, nous considérons comme particulièrement éclairant ce cas en raison de ses résultats positifs.

---

[2] Le Plan Nord est un programme de développement économique des régions nordiques du Québec proposé par le gouvernement du Québec en 2011. Il prévoit des investissements publics et privés de l'ordre de 80 milliards de dollars pour les 25 prochaines années. Ce projet concerne l'ouverture de mines, le développement de projets d'énergie renouvelable et la construction d'infrastructures de transport. Mis en avant comme un projet axé sur le développement durable par le gouvernement québécois alors en place, il faut rappeler que ce projet suscite de nombreuses polémiques, notamment en ce qui a trait à l'environnement.

4. Organisation de l'étude

L'étude est présentée en six chapitres. Le premier chapitre expose une revue de la littérature sur l'engagement communautaire et les relations entreprises-communautés autochtones. Le deuxième chapitre, notre cadre conceptuel, établit les outils théoriques mobilisés afin d'entamer avec confiance notre étude de terrain et d'en arriver à des conclusions prometteuses. Le troisième chapitre, soit le chapitre méthodologique, démontre la démarche méthodologique que nous avons adoptée dans la réalisation de cette étude. Le quatrième chapitre présente une description et une mise en contexte de la controverse survenue autour de *Grande-Baleine*. Notre cinquième chapitre propose une analyse des données recueillies sur le terrain, à la lumière de notre cadre d'analyse. Finalement, dans notre sixième et dernier chapitre, nous abordons une discussion sur notre analyse, sur nos résultats de recherche ainsi que sur les apports de notre étude à l'égard les praticiens, les chercheurs et les organisations autochtones.

5. Revue de littérature

Ce premier chapitre vise à faire le point sur l'état actuel des connaissances sur le phénomène à l'étude, à savoir, la *reconstruction de relations durables entre une entreprise et des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse*. L'apport principal de ce chapitre réside dans notre revue de la littérature sur l'engagement communautaire en contexte autochtone ainsi que des relations entreprises-communautés autochtones, nous permettant ainsi d'effectuer une analyse critique et de problématiser notre recherche.

Ce chapitre est composé de deux parties : la première partie aborde le champ des relations entreprises-communautés, l'engagement communautaire ainsi que la notion d'acceptabilité sociale. Dans la deuxième partie de notre revue de littérature, nous poursuivons les débats autour de l'engagement communautaire et des relations entreprises-communautés en les situant cette fois-ci dans un contexte autochtone. Ainsi, cette deuxième partie se base sur une revue de la littérature portant sur les relations entreprises-communautés autochtones.

Nous y présentons nos protocoles de recherche, les résultats de notre revue ainsi que des pistes de recherche prometteuses.

6. Cadre conceptuel

Ce deuxième chapitre a pour but de présenter le cadre d'analyse que nous avons construit afin de répondre à notre question de recherche. Plus précisément, nous avons décidé d'articuler notre cadre conceptuel autour 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 des accords et la réalisation de coordinations entre acteurs[3] (Amblard, 1996).

Nous nous appuyons donc sur la théorie 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. Ainsi, ce cadre théorique sera utilisé afin d'analyser la reconstruction des relations entre plusieurs acteurs. Il nous permettra donc de mieux comprendre la formation d'accords à la suite des controverses qui opposent une entreprise à ses communautés locales autochtones.

Ce cadre d'analyse fournit une grille à partir de laquelle nous pouvons interpréter les comportements et les discours des acteurs lorsqu'ils doivent justifier leurs actions et légitimer leur position. Ce modèle représente un cadre pertinent dans la mesure où il considère l'existence de multiples logiques (*mondes*) en présence dans un processus de reconstruction de relations. Les outils conceptuels que proposent les économies de la grandeur permettent de comprendre la dynamique de négociation d'accords entre les acteurs concernés par une controverse.

[3] Comme le souligne Amblard (1996), les auteurs de cette approche utilisent rarement les notions d'acteurs et d'agents pour se référer aux individus avec lesquels ils traitent. Dans notre cadre théorique, nous utilisons sans hésiter les notions de personnes, d'individus ou encore d'acteurs sans distinction.

7. Méthodologie

La méthodologie utilisée pour cette recherche peut se résumer en cinq points essentiels. Premièrement, l'étude est fondée sur une approche qualitative, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse aux propos et aux actions des sujets (laissant délibérément de côté l'aspect quantitatif) en visant à représenter une situation telle qu'elle a été vécue par ces mêmes sujets (Maykut et Morehouse, 1994). Deuxièmement, nous avons eu recours à la méthode par cas (Yin, 2003). Troisièmement, afin d'assurer la triangulation, notre cueillette de données implique l'utilisation de sources tant secondaires que primaires. Quatrièmement, en ce qui concerne la stratégie d'analyse, nous avons fait appel à deux stratégies d'analyse de données processuelles proposées par Langley (1996). Cela nous a permis de renforcer notre analyse de données en limitant les faiblesses de chacune des stratégies. La première stratégie est la narrative et implique la construction d'une histoire organisée et chronologique des événements à partir de sources brutes. Afin de combler les limites de cette stratégie, lesquelles sont amplement détaillées dans notre chapitre méthodologique, nous avons décidé d'emprunter également la stratégie de décomposition temporelle qui consiste à effectuer une décomposition de l'échelle temporelle en diverses périodes (Langley, 1996). Cinquièmement, afin d'assurer la qualité de notre recherche, nous avons adopté les quatre conditions de validité d'une recherche qualitative proposées par Yin (2003) : la validité conceptuelle, la validité interne, la validité externe ainsi que la fiabilité.

8. Contribution

Nous présentons, en conclusion de cette étude, les principales contributions de notre recherche, soit une meilleure compréhension du processus de reconstruction des relations entre une entreprise et des communautés locales autochtones, en incluant : (a) une documentation approfondie de la controverse et du processus de reconstruction en menant des entrevues avec des personnes ayant occupé un rôle clé dans ce processus; (b) une revue de la littérature qui porte sur les relations entre entreprises et communautés autochtones; (c) une revue sur l'acceptabilité sociale, ses aboutissants et ses conditions; (d) un apport envers

les futurs chercheurs en ce qui a trait aux particularités de la recherche dans des contextes autochtones.

Considérant que relativement peu de recherches, sur la question de la reconstruction des relations avec des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse, aient été menées jusqu'à ce jour – en dépit des nombreuses controverses survenues dans un passé rapproché entre des entreprises du secteur des ressources naturelles et des communautés locales autochtones et non autochtones – notre étude peut être considérée comme un apport utile à la littérature. D'ailleurs, notre étude demeure d'autant plus pertinente qu'elle s'intéresse à la controverse *Grande-Baleine*, pertinemment choisie; car, en effet, il s'agit d'une des plus graves controverses de l'histoire du Québec, d'Hydro-Québec et des Cris, de même que l'une des plus médiatisées et la plus importante en termes de durée. Il s'agit aussi de la controverse ayant abouti au meilleur épilogue en février 2002 : la signature d'une entente historique à l'échelle internationale, la *Paix des Braves*, acclamée par la Banque mondiale et les Nations Unies, qui en ont d'ailleurs fait l'archétype de plusieurs protocoles internationaux en matière d'engagement avec les communautés autochtones. Grâce à cette entente au caractère historique, les Cris et Hydro-Québec entretiennent aujourd'hui des relations harmonieuses, signe d'un processus de reconstruction qui mériterait l'attention de chercheurs.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

Ce premier chapitre vise à faire le point sur l'état actuel des connaissances sur le phénomène à l'étude, à savoir, la *reconstruction de relations durables entre une entreprise et des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse.* L'apport principal de ce chapitre réside dans notre revue systématique de la littérature sur l'engagement communautaire en contexte autochtone qui nous a permis d'en effectuer une analyse critique et de problématiser notre recherche. Afin de mener à bien notre revue de la littérature, nous avons décidé de structurer notre revue de littérature en deux parties distinctes :

1) Dans une première partie, nous abordons le champ des relations entreprises-communautés comme un prolongement, d'une certaine manière, de la théorie des parties prenantes. Dans cette première partie, nous présentons tout d'abord les débats existants autour de la définition de ce qu'est une communauté. Puis, nous traitons des enjeux découlant des relations entreprises-communautés, de leur importance et de la faiblesse de la littérature à l'égard de ces enjeux (Freeman, Harrison et Wicks, 2007 ; Dunham, Freeman et Lietdka, 2006). Aussi, nous discutons précisément de la notion d'engagement communautaire, qui reçoit un intérêt croissant des chercheurs depuis les années 2000 (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010). En dernier lieu, nous abordons la notion de licence sociale pour opérer, ou encore la notion d'acceptabilité sociale, en comparaison avec la licence légale pour opérer qui revêt des autorisations gouvernementales, pouvant se définir comme le consentement des communautés à l'égard de la présence des entreprises et à leurs activités.

2) Dans cette deuxième section de notre revue de la littérature, nous souhaitons prolonger les débats autour de l'engagement communautaire et des relations entreprises-communautés en les situant à présent dans un contexte autochtone. Nous considérons cette section particulièrement intéressante dans la mesure où les

autochtones ont depuis très longtemps été impliqués dans de nombreuses controverses au sujet de l'exploitation des ressources naturelles sur leurs terres (Banerjee, 2003), cependant, peu d'études ont mis en lumière ces processus de controverses et de reconstruction des relations. Ainsi, cette section se base sur une revue de la littérature portant sur l'engagement communautaire en contexte autochtone. Nous y présentons nos protocoles de recherche ainsi que les résultats de notre revue littéraire. Finalement, notre revue de la littérature a démontré son utilité à deux niveaux. D'abord, elle nous a permis de cerner l'état des connaissances en ce qui concerne l'engagement communautaire avec les autochtones. Puis, elle a également été utile en termes de lacunes sérieuses démontrées à ce champ de recherche qui demeure assez peu exploré en gestion.

1.1. Les relations entreprises-communautés au cœur de la TPP

1.1.1. La théorie des parties prenantes : émergence et débats

Depuis sa première conceptualisation dans le champ académique par Freeman (1984), la TPP, souvent perçue comme une manière d'appréhender l'environnement d'une entreprise dans une optique de responsabilité sociale, a été au cœur de nombreux développements théoriques (Donaldson et Preston, 1995; Delannon, 2011; Gond et Mercier, 2004; Mitchell et al., 1997). Compte tenu des nombreux auteurs ayant remis en doute le bienfondé de l'assimilation de la TPP au champ de la RSE (Phillips, Freeman et Wicks, 2003), il convient de souligner que c'est essentiellement au sein du champ de la RSE que la TPP a été la plus développée et mobilisée. D'ailleurs, c'est dans ce champ de recherche que cette théorie puise une partie de sa quintessence (Pedersen, 2006; Pasquero, 2008).

Depuis une vingtaine d'années, la TPP fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature. Elle est ainsi au cœur des débats portant sur le rôle joué par l'entreprise dans la société (Mercier & Gond, 2006). Au-delà de ces débats, la notion de PP a également été mobilisée dans le champ du management stratégique avant de devenir incontournable dans les réflexions axées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blair, 1995 ; Mercier,

2006; Wirtz, 1999). Depuis, cette théorie s'est développée de façon exponentielle dans la littérature visant à étudier les relations entre entreprises et société et dans la littérature portant sur la performance sociale des entreprises.

Le champ de recherche dans lequel la TPP s'est proliférée, à savoir la RSE, a également fait l'objet de nombreuses recherches durant la dernière décennie. En effet, la RSE est une notion très en vogue, que ce soit au niveau de la littérature scientifique ou de simples recherches effectuées sur Internet. À titre d'exemple, l'entrée du champ *« Responsabilité sociale de l'entreprise »* sur le moteur de recherche Google nous offre 1 030 000 résultats en 0,18 seconde. De plus, Lee (2008) met en avant que 90% des compagnies du classement Fortune 500 (classement annuel des 500 plus grandes entreprises américaines selon l'importance de leur chiffre d'affaires) évoquaient la RSE dans leurs rapports annuels à la fin des années 1990, contre moins de 50% qui l'effectuaient en 1977.

Au cœur de la RSE figure également une certitude selon laquelle l'entreprise doit à la société bien plus que la simple création d'emplois : elle possède en effet des obligations vis-à-vis d'autres groupes d'intérêts que les seuls actionnaires. Ces responsabilités dépassent le cadre purement légal (Mercier, 2006). Les entreprises ont ainsi un pouvoir de contrôle et d'influence sur leurs parties prenantes qui implique inéluctablement des responsabilités. Le concept de TPP est ainsi de plus en plus mobilisé pour organiser les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes présents dans son environnement (Mercier, 2006), dont les communautés locales. D'ailleurs, la TPP a été initialement conçue pour offrir une nouvelle conception de l'entreprise, présumée être attentive et entreprenante face aux nouveaux défis sociétaux contemporains (Freeman, 1984 ; Pedersen, 2006).

Depuis la première systématisation de la TPP, de nombreuses définitions ont vu le jour, de la plus large à la plus restreinte (Mercier, 2001). Mais, en réalité, il n'existe toujours pas de consensus dans le milieu académique à propos de la définition des PP, tout comme il n'existe pas de consensus sur ce que devraient être la ou les responsabilités de l'entreprise.

Cette question autour des débats définitionnels n'étant pas au cœur de notre sujet, nous nous limiterons à une définition qui se prête bien à notre problématique de recherche. Il s'agit de la définition la plus mobilisée (et qui donne au terme de PP le sens le plus large), celle que propose Freeman (1984, p.46), qui est d'ailleurs reprise par Carroll et Buscholtz (2000, p.66) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette vision, les PP désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, les communautés locales et tout autre individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

Ainsi, la question de reconstruction des relations avec les communautés locales à la suite d'une controverse serait au coeur cœur de la TPP puisque les communautés locales, quelque soit la définition que nous prenions des PP, de la plus restrictive à la plus inclusive, sont incontestablement des parties prenantes de l'entreprise. Toutefois, comme le mettent en avant Godfrey et Hatch (2007), en dépit de la croissance fulgurante des recherches en RSE, très peu d'attention a été accordée aux stratégies d'implémentation et de mise en œuvre des pratiques de RSE, auxquelles nous pouvons sciemment inclure les processus de reconstruction de relations à la suite d'une controverse. Margolis et Walsh (2003) poursuivent en mettant en avant que malgré le fait que la recherche en RSE est fructueuse depuis une décennie, elle tend souvent à privilégier certaines pistes de recherche telle que la corrélation entre performance sociétale et performance financière, au détriment de problématiques de recherche prometteuses.

En définitive, nous verrons plus loin dans notre revue de littérature dans quelle mesure la littérature portant sur la RSE et la TPP traite des relations avec les communautés locales, notamment autochtones, dans le cadre des processus de reconstruction à la suite d'une controverse. Cette piste de recherche est pour le moins qu'on puisse dire éclairante puisque les communautés locales s'avèrent à la fois être des parties prenantes de plus en plus reconnues par les entreprises, avec une capacité d'influence de plus en plus grande (Owen et Kemp, 2012), mais aussi parce que les conflits impliquant entreprises et communautés

locales autochtones sont de plus en plus nombreux (Banerjee, 2000; Calvano, 2008; Imbun, 2007 ; Kapelus, 2002; Lertzman et Vredenburg, 2005; Szablowski, 2002).

1.1.2. Qu'est-ce qu'une communauté?

La notion de communauté est de plus en plus soulevée et reconnue par les organisations comme étant une partie prenante et importante dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Carroll, 1999; Freeman, 2005; Raufflet, Berranger, & Gouin, 2008; Warhurst, 2004; Zandvliet & Anderson, 2009). Néanmoins, il n'existe pas de définition universelle de ce qu'est la communauté. D'après Theodori (2005), les académiciens du domaine de la gestion sont d'accord avec les postulats des chercheurs sociologues selon lesquels la « communauté » est un terme très vague, peu défini et utilisé dans une variété de contextes dans la littérature.

En effet, d'après Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010, p. 302), la littérature portant sur les relations entreprises-communautés n'offre pas une définition solide de ce que représentent les communautés : « peu d'auteurs ont réellement défini ce qu'ils entendaient par communauté ». Kapelus (2002, p. 281) pointe également cette faiblesse définitionnelle en évoquant non pas le manque de définition, mais la relativité des définitions proposées : « toute définition de la communauté est toujours un construit, l'imposition d'un ordre qui ne correspond pas toujours à l'expérience vécue par les personnes concernées ». Dans cette lignée, Jenkins (2004) appuie l'affirmation de Kapelus en affirmant que l'identification des communautés par une entreprise comprend une part du jugement sur la légitimité ou la non-légitimité de ces communautés aux yeux de l'entreprise, une légitimité assujettie aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

De façon générale, la communauté fait référence aux individus qui partagent une tradition et qui se soutiennent et s'affrontent pour affirmer, défendre et promouvoir leurs valeurs et leurs intérêts personnels (Colombo, 2011). En agissant avec vigueur et de façon collective, une communauté peut également se référer aux institutions qui représentent ses intérêts

communs, comme les ONG ou les associations communautaires (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2008; Crane, Matten, & Moon, 2004; Miller, 2002).

Dans leur revue systématique de la littérature sur l'engagement communautaire, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008) stipulent que la communauté se définit principalement par sa géographie ainsi que par sa situation sociale et économique. Dans cette même lignée, Theodori (2005) propose deux déclinaisons de la notion de communauté : *territory-based* et *territory-free*. La déclinaison *territory-based* fait référence à la localisation géographique de la communauté, à son territoire, à son style de vie commun, à ses actions collectives ainsi qu'à son identité. La déclinaison *territory-free* réfère plutôt à des groupes sociaux ou de réseaux tels que « la communauté d'affaires », « la communauté universitaire », etc. Waddell (2005) et Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008) corroborent dans le même sens en affirmant que ces communautés sont caractérisées par les relations entre elles, par le partage de valeurs et d'expériences, sans égard à leur proximité géographique.

1.1.3. Les enjeux des relations entreprises-communautés

Les relations entreprises-communautés sont d'une importance capitale puisque, comme le mettent en avant Zandvliet et Anderson (2009) ou encore Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008), les communautés font l'objet d'une attention particulière de la part des entreprises, due à un changement dans les attentes des communautés locales face aux entreprises (Delannon et al., 2011). Alors qu'autrefois les communautés locales et citoyens se contentaient de simples emplois créés par les activités de l'entreprise, aujourd'hui, ces mêmes communautés locales deviennent de plus en plus exigeantes et souhaitent obtenir des retombées économiques et sociales à la hauteur des bénéfices que tirent l'entreprise du territoire en question.

C'est donc par l'entremise des relations entreprises-communautés que se tissent les rapports qui permettront ou non aux entreprises d'acquérir la confiance des communautés locales pour leurs activités. Plus précisément, les relations entreprises-communautés

concernent divers aspects des interactions que peuvent avoir les entreprises avec les communautés dans lesquelles elles opèrent (Delannon et al., 2011) « qu'il s'agisse de la gestion des risques, du soutien financier ou logistique à des initiatives provenant du milieu ou encore de partenariats pour faire face à des enjeux jugés communs, comme les questions de la relève, de la formation spécialisée ou de la rétention et de l'attraction de la main-d'œuvre. » (Delannon et al., 2011, p.29).

En termes de relations entre entreprises et communautés, la notion de contribution sociale est généralement mise de l'avant. Selon Kapelus (2002), les entreprises durablement implantées sur un territoire donné sont forcément confrontées à des défis majeurs en matière de relations avec les communautés. Maignan et Ralston (2002) stipulent de leur côté que les entreprises se sentent concernées par cet enjeu en agissant et en communiquant abondamment. Toutefois, malgré l'importance que revêtent les relations avec les communautés, la recherche académique demeure insatisfaisante en ce qui concerne la documentation et théorisation des défis des relations communautaires (Dunham, Freeman et Lietdka, 2006; Freeman, Harrison et Wicks, 2007).

Pourtant, les relations communautaires permettent aux entreprises, au sein de leur contribution sociale, d'accroître ou de réduire leur légitimé. Leur importance est donc de premier ordre pour les entreprises. En effet, la légitimité est une ressource particulièrement importante qui facilite chez les organisations l'accès aux ressources matérielles, humaines et autres (DiMaggio et Powell, 1983; Dowling et Pfeffer 1975; Suchman, 1995). Au sens large, Suchman (1995, p. 574) définit la légitimité ainsi : « legitimacy is a genereralized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. » Plusieurs chercheurs ont ainsi conceptualisé la légitimité comme étant stratégique et institutionnelle (Elsbach 1994; Oliver 1991). Mark Suchman (1995) soutient de manière convaincante que les conceptualisations rivales stratégiques et institutionnelles de la légitimité organisationnelle font état adéquatement des enjeux que doivent gérer quotidiennement les organisations. La légitimité de l'organisation est souvent

conceptualisée comme ayant trois facettes distinctes, mais complémentaires (Suchman, 1995) : (1) pragmatique (l'évaluation de l'intérêt de l'organisation envers l'intérêt personnel) ; (2) morales (consiste à savoir si les activités d'une organisation sont acceptables et morales) ; et (3) cognitives (déterminer si les déclarations et actions publiques d'une organisation sont compréhensibles).

La faiblesse de la littérature portant sur les relations entreprises-communautés (Dunham, Freeman et Lietdka, 2006; Freeman, Harrison et Wicks, 2007) ne signifie toutefois pas que le sujet n'a pas été traité par les chercheurs. Dans leur revue systématique de la littérature à propos de l'engagement communautaire, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010) estiment qu'un intérêt croissant pour ce thème a été manifesté par les chercheurs au début des années 2000. Ces auteurs révèlent néanmoins que les recherches empiriques réalisées sur le sujet portent davantage sur des histoires que sur des études de cas systématiques et justifiées selon les critères de Yin (1994), rendant une théorisation possible difficile.

1.1.4. L'engagement communautaire

Au sein même des relations entreprises-communautés, l'engagement communautaire réfère aux activités de responsabilité sociale d'une entreprise orientées vers des citoyens ou des groupes communautaires telles que les communautés locales (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010). Ainsi, au même titre que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la notion d'engagement communautaire ne fait pas l'unanimité parmi ses tenants. Pour les chercheurs, l'engagement communautaire s'adresse aux processus mis en place par les entreprises pour collaborer à la fois avec et pour les citoyens et les groupes communautaires, afin d'aborder les enjeux qui affecteraient leur bien-être social (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010; Hall & Carolina, 2006; Schoch-Spana et *al.*, 2007; Tindana *et al.*, 2007). Aussi, aux yeux des praticiens, l'engagement communautaire est considéré comme une relation entreprise-communauté et une initiative clé pour gérer l'impact social d'entreprise, développer et renforcer la légitimité sociale et obtenir ou conserver une licence sociale pour opérer, afin d'assurer le succès opérationnel et même de

garantir à long terme la survie de l'entreprise (Aguilera et *al.*, 2007; Bansal & Roth, 2000; Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans., 2008).

L'engagement communautaire est non seulement devenu un sujet d'importance pour la recherche en gestion, mais il est également d'actualité en tant que domaine de pratique prospère pour les entreprises qui œuvrent dans un milieu donné, au sein des politiques de responsabilité sociale (Colombo, 2011). Pour Freeman (2005), les entreprises visant l'atteinte de leurs objectifs organisationnels sont en constante quête d'un équilibre harmonieux entre les différents intérêts de leurs parties prenantes, dont les communautés locales. Par ailleurs, plusieurs auteurs à l'image de Bansal (2005), Carroll (1999) et Zandvliet et Anderson (2009) stipulent que le succès de l'entreprise d'aujourd'hui réside dans l'équilibre trouvé des points de vue contradictoires au sein d'un système social. Une des principales parties prenantes auxquelles les entreprises accordent une importance particulière est la « communauté » (Carroll, 1999; Freeman, 2005; Raufflet, *et al.*, 2008; Zandvliet & Anderson, 2009).

Selon Muthuri, Chapple et Moon (2009), l'engagement communautaire contribue au développement communautaire par l'entremise de l'évaluation des besoins des communautés, de la recherche de solutions et de la création d'opportunités pour les communautés. Pour Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008), ce type d'engagement des parties prenantes est décrit comme un ensemble de processus par lequel une organisation s'engage dans un mécanisme de création de richesse momentanée avec une communauté spécifique définie par sa localité. Ces perceptions de l'engagement communautaire sont loin d'être les seules, et pour le moins que l'on puisse dire, elles ne sont pas des plus extrêmes. L'engagement communautaire, selon d'autres chercheurs, à l'image de Burt (1983) et Webb & Farmer (1996), serait une forme de dépense assimilable à la publicité qui respecterait le postulat selon lequel la performance sociale d'une entreprise est en corrélation positive avec sa performance financière. Ce raisonnement reflète la conviction qu'une entreprise possède une plus grande capacité d'attirer des

consommateurs si sa réputation est positive (Creyer & Ross, 1997; Ellen, Mohr, & Webb, 2000; Sen & Bhattacharya, 2001).

D'un autre côté, pour le monde des affaires, l'engagement communautaire est perçu comme une relation clé à maintenir avec les communautés, de par leur proximité et pouvoir, et ce, afin de gérer l'impact social de l'entreprise, de développer ou de maintenir une légitimité sociale, d'obtenir ou de conserver une licence sociale pour opérer et d'assurer une image et une réputation positives (Aguilera et *al.*, 2007; Bansal & Roth, 2000; Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2008). En cohérence avec la stratégie RSE de l'entreprise, le processus d'engagement communautaire devrait engendrer des bénéfices sociaux et économiques simultanés pour l'entreprise et la société (Boehe, Barin-Cruz, et Ogasavara, 2010; Porter & Kramer, 2006). Dans la pratique, les méthodes d'engagement communautaire comprennent la philanthropie, le bénévolat, la formation et l'assistance technique, le partage de rapports, la définition des politiques, le dialogue, la prise de décision conjointe et la consultation (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010; Chappell, 2008; Johnson, 2010).

L'engagement communautaire est défini comme un ensemble d'initiatives et d'investissements indispensables à l'établissement d'une relation fructueuse entre les entreprises et leurs communautés locales (Eweje, 2006). Ainsi, l'engagement communautaire se réfère aux processus pouvant apporter une réelle valeur sociale ajoutée envers les communautés (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2008; Zandvliet & Anderson, 2009), et, par conséquent, contribuer à leur développement (Muthuri, et al, 2009). Dans une récente étude exhaustive menée par Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010), dans laquelle une revue de littérature systématique a été faite sur la notion d'engagement communautaire[4], les auteurs proposent un *continuum* de

[4] Cette étude ne traite pas strictement de la notion d'engagement communautaire. En fait, les auteurs ont mené une recherche systématique dans plusieurs revues de gestion de diverses notions connexes à la notion d'engagement communautaire : *community, community groups, NGOs, stakeholders, community engagement, domain-based governance, cross-sector partnership, social partnership, inter-sectoral partnership, collaborative governance, cross-sector management, sustainable communities, community embeddedness, community enterprise, citizen engagement, community investment and community involvement.*

l'engagement communautaire. Celui-ci détaille les trois formes de relations entre une entreprise et ses communautés : transactionnelles (l'entreprise investit dans la communauté et l'informe), transitionnelles (la communauté est invitée à participer au projet) et finalement transformationnelles (la communauté est intégrée au projet de l'entreprise). En ce qui a trait à cette dernière forme de relations, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010) affirment que très peu d'études s'y consacrent. Le tableau ci-dessous présente ce *continuum* de l'engagement communautaire.

Tableau 1 - *Continuum* de l'engagement communautaire (traduction libre du modèle de Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010)

	Engagement transactionnel	**Engagement transitionnel**	**Engagement transformationnel**
Position de l'entreprise	Investissement dans la communauté / information « Redonner »	Engagement dans la communauté « Bâtir des ponts »	Intégration de la communauté « Changer la société »
Tactiques illustratives	Donations caritatives, construction d'infrastructures, volontariat, sessions d'information.	Dialogue avec les parties prenantes, consultations publiques, marketing lié à une cause	Projets en partenariat, décisions en partenariat, copropriété
Communication	Unidirectionnelle : de la firme à la communauté	Multidirectionnelle : firme à communauté plus que communauté à firme	Multidirectionnelle : firme à communauté autant que communauté à firme
Nombre de communautés partenaires	Plusieurs	Plusieurs	Peu
Fréquence d'interaction	Occasionnelle	Répétée	Fréquente
Nature de la confiance	Limitée	Évolutionniste	Relationnelle
Apprentissages	Transférés de la firme	Majoritairement transférés de la firme et parfois vers la firme	Conjointement
Contrôle du processus	Entreprise	Entreprise	Conjointement
Bénéfices et résultats	Distincts	Distincts	Communs

Finalement, d'autres auteurs à l'image de Renouard se sont intéressés à la notion d'habilitation des communautés locales (*empowerment*) et d'engagement communautaire (Barin-Cruz, Pedrozo et Queiroz, 2007; Murphy et Coombes, 2009; Raufflet et Gurgel, 2007; Yunus, 2008). En d'autres termes, ces auteurs s'intéressent à la notion de RSE comme une possibilité pour les entreprises d'entrer en interaction avec les communautés dans lesquelles elles opèrent en vue de leur permettre de se développer. Dans cette lignée, Renouard (2011) définit un nouvel indicateur de l'habilitation collective des populations, basé sur la capacité des acteurs à entrer en relation et à participer à des réseaux. La capacité relationnelle ouvre des perspectives de résolution de plusieurs problèmes : réconcilier l'autonomie et l'interdépendance; unifier des caractéristiques individuelles avec le niveau collectif; remettre en question les institutions et les structures politiques inégales.

En définitive, pour reprendre la définition d'Eweje (2006), l'engagement communautaire peut être perçu comme un ensemble d'initiatives et d'investissements indispensables à l'établissement d'une relation fructueuse entre les entreprises et leurs communautés locales. Toutefois, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010) affirment que la littérature n'évoque pas « le comment et le quand » de l'implantation des processus d'engagement communautaire ni les mesures et les méthodes qui permettraient d'évaluer ces processus. Dans leur article, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010) poursuivent: « Understanding firms' interfaces with the community has become a familiar strategic concern for both firms and non-profit organizations. However, it is still not clear when different community engagement strategies are appropriate or how such strategies might benefit the firm and community. [...] Third, any one study, however well conceived, can only yield insights on a limited range of community engagement actions and consequences. It is common to focus on a particular phenomenon such as corporate philanthropy, employee volunteering, project planning consultation or collaboration with NGOs, and later to label this a 'community engagement strategy'. We are so far missing a compelling map of the intellectual terrain, linking antecedents with appropriate actions and the likely performance consequences of various community engagement strategies. » (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010, p. 2).

1.2. La licence sociale pour opérer[5]

Comme nous l'avons mis en avant précédemment, les communautés locales sont de plus en plus exigeantes en matière de partage des richesses avec les entreprises qui opèrent dans les localités. Il faut rappeler qu'une spécificité des communautés locales est qu'elles sont exposées aux nuisances occasionnées par les activités des entreprises (Delannon et al., 2011), leur accordant ainsi la légitimité d'exiger davantage des entreprises. Ainsi, la licence légale pour opérer qui garantissait autrefois à elle seule les activités d'une entreprise n'est aujourd'hui qu'une condition nécessaire, mais insuffisante, au-delà de laquelle les entreprises doivent également obtenir l'acceptabilité sociale. Cette acceptabilité, également dite licence sociale pour opérer, est désormais garantie par les communautés locales et assujettie à la bonne conduite de l'entreprise dans son voisinage : création d'emplois, formation, habilitation des communautés, transparence, etc.

Une étude menée par Goldman Sachs en 2008 sur un échantillon de 190 projets gérés par les plus grandes compagnies pétrolières démontre que le temps de réalisation des projets a presque doublé au cours de la dernière décennie. Dans un rapport de suivi de ces projets, il y est notamment stipulé que les risques non techniques ont représenté près de la moitié de l'ensemble des risques auxquels font face ces entreprises, et que les parties prenantes, notamment les communautés locales, constituaient la catégorie la plus importante (Ruggie 2010). C'est dire qu'il devient incontestable que les activités des entreprises sont désormais conditionnelles à leur acceptabilité sociale par les communautés locales.

1.2.1. Aperçu et définitions

Les entreprises, et surtout celles œuvrant dans le secteur des ressources naturelles, font régulièrement face à des risques importants si elles fonctionnent sans le consentement des communautés affectées (Brereton et Forbes, 2004; Humphreys, 2001). Ce consentement

[5] Cette section s'inspire d'un article à paraître dans *The Springer, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* auquel l'auteur principal de cette recherche a contribué. Les auteurs de cet article sont : Emmanuel Raufflet (professeur à HEC Montréal), Nolywé Delannon (doctorante à HEC Montréal) et Claude Perras (chef du développement durable chez London Mining).

des communautés est aussi connu sous la licence sociale pour opérer (LSO), ou encore sous le terme acceptabilité sociale, en comparaison avec la licence légale pour opérer qui revêt des autorisations gouvernementales. Obtenir et maintenir la LSO de la part des communautés locales et des autres parties prenantes nécessite un travail constant au niveau de la relation avec ces dernières. Pour les multinationales, à l'heure où les groupes environnementaux sont partout présents et où l'information circule à une rapidité inouïe, une faible performance sociale dans un site peut amplement compromettre à un autre site les activités de l'entreprise. Il est donc primordial pour ces entreprises d'y accorder une importance particulière.

La licence sociale change la manière dont les entreprises du secteur des ressources naturelles œuvrent au quotidien. Elle implique aussi que des moyens seront mis à la disposition de la société afin d'évaluer les projets durant leur cycle de vie. Une LSO est accordée par l'obtention du consentement libre, préalable et éclairé des peuples autochtones et les communautés locales (Salim, 2003). Ceci est possible grâce à des accords mutuels qui accordent aux communautés locales un pouvoir de négociation et des retombées économiques, sociales, etc. (Salim, 2003).

La LSO se réfère à la perception des parties prenantes locales qu'un projet, une entreprise, ou une industrie qui opère dans une zone ou une région donnée est socialement acceptable ou légitime. En tant que telle, du point de vue d'une entreprise, une LSO est souvent évaluée comme un actif incorporel. Le tableau 2 résume les définitions représentatives de cette notion. Deux éléments liés à la notion de LSO nécessitent d'être mentionnés. Tout d'abord, il n'existe pas une définition commune de ce qu'est la LSO, étant donné que cette notion est récente et qu'elle a émergé depuis le début des années 2000 (Slack, 2008). Deuxièmement, la plupart des définitions ont été générées par les praticiens y compris les consultants, les institutions financières internationales, les sociétés d'investissement et les dirigeants d'entreprises. En revanche, l'évolution des définitions théorique et de chercheurs universitaires demeure rare. La LSO soulève des ambigüités au niveau de sa définition, mais on peut sans aucun doute affirmer que tous les auteurs s'entendent pour dire qu'elle

offre une opportunité pour présenter le secteur des ressources naturelles en général comme prometteur en matière de développement social et d'économie régionale.

Le tableau 2 ci-dessous présente une revue de différentes définitions de la LSO. L'annexe A[6] montre un plus grand nombre de références ainsi qu'une revue des différentes définitions de la notion d'acceptabilité sociale, que certains qualifient de synonymes de la LSO.

Tableau 2 - Aperçu de plusieurs définitions de la LSO

Défini par	Définition
On Common Ground Consultants Inc and Robert Boutilier and Associates, p.1	"At the level of an individual project the Social License is rooted in the beliefs, perceptions and opinions held by the local population and other stakeholders about the project. It is therefore 'granted' by the community. It is also intangible, unless effort is made to measure these beliefs, opinions and perceptions. Finally, it is dynamic and non-permanent because beliefs, opinions and perceptions are subject to change as new information is acquired. Hence the Social License has to be earned and then maintained. The Social License has been defined as existing when a project has the ongoing approval within the local community and other stakeholders, ongoing approval or broad social acceptance and, most frequently, as ongoing acceptance."
Timber Communities Australia, p.1	"Social license is the permission that the community gives an operator (public or private) to use a community resource either for profit or not for profit, once it (the community) has reached a level of comfort that the costs to the community associated with that use are acceptable to the community relative to the benefits."
Susan Joyce & Ian Thomson (2000), p.1	"We propose that a Social Licence to Operate exists when a mineral exploration or mining project is seen as having the approval, the broad acceptance of society to conduct its activities. It is a licence which cannot be provided by civil authorities, by political structures, or even by the legal system. Most importantly for the state of current discussions within the mining industry, it cannot be claimed as a product of an internal corporate process such as an audit of company practices. It can only come from the acceptance granted by your neighbours. Such acceptability must be achieved on many levels, but it must begin with, and be firmly grounded in, the social acceptance of the resource development by local communities."
Richard B. Shepard (CEO of Applied Ecosystem Services Inc,	"We propose the definition of "social license" to be a comprehensive and thoroughly documented process to have local stakeholders and other vested interests identify their values and beliefs as they

[6] Vous trouverez également, à l'annexe A, les sources de chacune des définitions.

2008), p.1	participate in scoping the environmental impact assessment of the proposed project and in identifying alternative Plans of Operations for the project.”
World Bank, p.20	“Acquiring free, prior and informed consent from indigenous peoples, and local communities through mutual agreements.”
Anthony Knox (2008), p.1	“[...] Gain from neighbours the appropriate level of local support that constitutes the "social licence”
Mark Lovelace (President of Humboldt Watershed Council), p.3	“Unwritten acceptance of a business or industry by society which allows it to operate”
Policy Innovations, p.1	"Social license to operate" is an intriguing new phrase that has entered corporate parlance in recent years. Its meaning is not well defined, but corporations usually use it to refer to some kind of approval they must obtain from local communities in areas where they operate (as compared to the legal license they must obtain from governments). The concept has emerged in particular with regard to the extractive industries, which often directly impact local communities by taking their land, water, and other resources. These industries have been the focus recently of widespread community anger and protest in developing countries.”
Ethical Funds Company (2009), p.1	“The social license to operate is outside of the government or legally-granted right to operate a business. A company can only gain a social license to operate through the broad acceptance of its activities by society or the local community. Without this approval, a business may not be able to carry on its activities without incurring serious delays and costs.”
Thomson and Boutilier (2011), p.1	“A social license to operate (SLO) is a community’s perceptions of the acceptability of a company and its local operations.”

1.2.2. Les origines de la licence sociale pour opérer

La LSO est le plus souvent associée à des entreprises opérant dans les ressources naturelles et les industries extractives, y compris la foresterie, les mines, le pétrole, les gaz et minéraux, l’énergie hydroélectrique, ainsi que les industries de transformation comportant des risques élevés industriels tels que l’industrie chimique. Généralement, la LSO est liée à l’appropriation et à l’utilisation des ressources communes renouvelables ou non renouvelables par une entreprise.

La notion de LSO a émergé dans l’industrie extractive en raison de plusieurs facteurs. Le premier a trait aux limites de la licence légale pour opérer des entreprises. Les ressources

naturelles souterraines comme l'eau, les minéraux et l'huile appartiennent à la nation – ou aux communautés autochtones - et sont des biens communs dans plusieurs contextes nationaux. Les gouvernements nationaux ou l'État accordent des licences conditionnelles à une entreprise afin d'explorer le potentiel des ressources, de les exploiter et de les transformer par la suite. La licence légale est octroyée par un gouvernement à une entreprise dans une optique de développement. Ce développement se définit souvent comme une création de richesse globale pour laquelle le gouvernement accorde l'appropriation conditionnelle de ses ressources naturelles par une entreprise privée. Toutefois, il a souvent été observé que le développement tel que défini par le gouvernement en termes d'agrégats peut se traduire en termes très inégaux au niveau local étant donné que les avantages-coûts-externalités peuvent être inégalement répartis entre les groupes dans un pays ou une région, en particulier chez des groupes plus vulnérables telles les populations autochtones et rurales, ainsi que les femmes. Parmi les externalités habituelles, l'on retrouve les impacts de l'extraction sur la qualité de l'environnement à partir de laquelle certaines communautés tirent leurs moyens de subsistance, les impacts sociaux de cette activité (par exemple, les déplacements massifs dans les migrations, etc.) et la perte permanente de matières premières non renouvelables (Jenkins, 2004). Par conséquent, les projets avec une licence légale pour opérer peuvent très bien être perçus comme non légitimes par les acteurs locaux ou les communautés qui peuvent envisager de ne pas obtenir leur part d'un projet, ou qui sentent que leurs préoccupations ne sont pas prises en considération par le promoteur du projet. Du point de vue des entreprises opérant dans un environnement local, il est évident que la licence légale pour opérer est une condition nécessaire, mais insuffisante pour l'acceptabilité sociale des projets et des investissements.

Le deuxième facteur a trait à la structure des investissements dans les industries extractives et de transformation. Les investissements dans les industries extractives sont souvent colossaux et s'opèrent sur une période à très long terme; le rendement de ces investissements est conditionnel à l'accès continu aux ressources et aux opérations dans un environnement local et environnant. Par conséquent, le rendement de l'investissement qui

découle de l'accès aux ressources est subordonné à l'évolution constante et harmonieuse des opérations. Ce facteur explique l'enracinement local de ces projets et la nécessité des entreprises de bâtir et d'entretenir des relations durables avec les communautés locales et les parties prenantes, dans leur propre intérêt (Kapelus, 2002).

Pour relever ces défis, les entreprises, les associations industrielles et les institutions financières internationales ont conçu des règles et des normes afin de soutenir les gestionnaires dans leurs décisions concernant leurs relations avec les communautés locales et les aider à faire face aux risques de réputation. Par exemple, nous avons montré précédemment les nombreuses initiatives entreprises par l'Association internationale d'hydroélectricité afin de fixer des normes et des protocoles qui permettent un développement hydroélectrique durable. Toutefois, il faut rappeler que les associations qui se penchent sur ce sujet comportent, pour la plupart, des définitions différentes de ce qu'est le consentement d'une communauté avant la construction d'un barrage. Ainsi, ces normes internationales, qui sont liées à la LSO, représentent des repères nécessaires, mais elles ont cependant leurs limites.

En définitive, la LSO réfère à des éléments intangibles qui rendent les opérations d'une entreprise acceptables ou légitimes dans une zone géographique par les communautés locales et les parties prenantes. La notion de licence sociale traite ainsi de la relation entre l'entreprise et les communautés locales affectées, au sein d'une approche consultative et participative.

1.2.3. Les motivations pour l'obtention de la LSO et ses composantes

Le niveau de LSO accordée à une entreprise est inversement proportionnel au niveau de risque sociopolitique auquel une entreprise fait face (Thomson et Boutilier, 2011). Un affaiblissement de la LSO indique un risque plus élevé. Le niveau le plus bas de la LSO serait de perdre la licence sociale pour opérer. Cela implique que le projet est en péril ; l'accès aux ressources essentielles, par exemple, le financement, les licences légales, les matières premières, la main-d'œuvre, n'est plus garanti. La perte d'un permis social

représente un risque sociopolitique et d'affaires très élevé. Les motifs pour lesquels les entreprises s'engagent dans des activités liées à l'acquisition et au développement de la LSO résident dans la réduction des risques d'affaires directs et indirects et à la protection de la valeur de l'entreprise (et de ses projets). Cette valeur concerne aussi bien la réduction de coûts (économies) réalisable par la formation d'une main-d'œuvre locale afin d'éviter les expatriations coûteuses, que la valeur de l'augmentation de capital en évitant des dépenses liées aux retards, aux interruptions et aux poursuites judiciaires.

Les composantes de la licence sociale pour opérer sont : (1) une légitimité sociale: il s'agit du respect de la société et des normes établies par la communauté, qui peuvent être d'ordre juridique, social et culturel, et à la fois formels et informels. Dans la pratique, la légitimité sociale découle de l'engagement et du partage d'information avec la communauté. Une autre composante représente : (2) la crédibilité: elle est possible si l'on fournit sans relâche des informations vraies et claires tout en respectant les engagements envers la communauté. La crédibilité est la mieux établie par des accords écrits, où les règles, les rôles et les responsabilités de la société et de la communauté sont négociés, définis, et consolidés; un tel cadre permet également de gérer les attentes (comme les accords de participation). Finalement, une autre composante peut se définir comme suit : (3) la confiance: la volonté d'être vulnérable aux actions d'un autre. Il s'agit d'une relation de grande qualité qui nécessite du temps et de l'effort et qui résulte des expériences partagées, au-delà des transactions avec la communauté.

1.2.4. Les conditions de la licence sociale pour opérer

Les praticiens stipulent qu'une LSO est acquise sous trois conditions, à savoir, lorsque (1) l'engagement communautaire est établi à partir des stades très précoces, de sorte que la communauté se sent en contrôle sur la prise de décision, cette communauté se partage la mise en œuvre du projet et bénéficie de la présence de l'entreprise; (2) des partenariats sont créés de telle sorte que la société partage le risque avec d'autres intervenants, et (3) les

avantages sont redistribués par le renforcement des capacités locales, la formation et l'éducation de la population locale, le développement et la diversification économique.

Afin d'obtenir une LSO, les compagnies doivent établir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes. La Banque mondiale recommande que les gouvernements et les entreprises opérant dans les ressources naturelles et les collectivités locales entreprennent des négociations trilatérales avant que chaque projet ne soit entrepris. Il n'existe pas de « formule magique » pour obtenir et conserver la LSO. Toutefois, certains principes sont nécessaires, dont l'établissement de bonnes relations. Les bonnes relations sont basées sur le respect mutuel, la communication ouverte, l'inclusion de toutes les parties prenantes, l'honnêteté, et la transparence des processus. De plus, les entreprises doivent être sensibles aux normes culturelles locales; elles doivent respecter leurs engagements, être cohérentes et prévisibles en ce qui concerne leur comportement éthique, et suffisamment souples pour s'adapter aux besoins de la communauté.

Selon les répondants à l'enquête, les quatre premières réponses relatives à la façon de gagner une licence sociale furent: le maintien d'une réputation positive de l'entreprise; la compréhension de la culture, de la langue et de l'histoire; la volonté d'informer les parties prenantes locales sur le projet, et d'assurer une communication ouverte entre tous les intervenants. Afin de déterminer si une licence sociale a été obtenue, la majorité des répondants au sondage ont déclaré que les résultats d'un programme de consultation communautaire et d'une lettre d'appui de la communauté seraient les principaux indicateurs de son acquisition. La majorité des répondants a également proclamé que les communautés locales sont les premiers déterminants de l'obtention d'une licence sociale (Nelsen, 2006). Dans cette même lignée, l'enquête de Nelsen (2006) rejoint la littérature sur l'économie de proximité qui précise que grâce à une approche par la proximité, les entreprises souhaitant préserver leur licence sociale pour opérer sont incitées à s'engager dans des partenariats innovants avec leurs communautés, permettant ainsi de créer ou de consolider une proximité organisationnelle (Zimmermann, 2008).

1.2.5. Les principaux enjeux de la LSO

Thomson et Boutilier (2012) ont soutenu que la LSO comporte quatre étapes dans un *continuum*, à partir d'un niveau faible/non acceptable à un haut niveau d'acceptation. Le plus bas degré de la licence sociale est à la limite inférieure de la légitimité; les indicateurs de ce faible niveau de la licence sociale représentent les arrêts des opérations, les sabotages, les boycottages, la violence et les poursuites judiciaires. Au stade de l'acceptation/tolérance, les communautés locales approuvent la présence et les opérations d'une entreprise. Les indicateurs de la démarcation de cette acceptation sont : (1) la présence de problèmes persistants et de menaces (2) la présence d'organisations non gouvernementales externes, et, (3) la surveillance attentive des actions de l'entreprise. La troisième étape est l'approbation/soutien dans laquelle la communauté est considérée comme un bon voisin de même que les communautés locales sont fières de ses réalisations en collaboration avec l'entreprise. La quatrième étape est la copropriété, dans laquelle l'entreprise bénéficie de l'appui politique de la communauté locale, et les projets liés au développement local sont cogérés par la société et les communautés locales sous la forme de tables rondes, d'institutions et d'accords. Les communautés locales peuvent recevoir des bénéfices de l'entreprise à cette dernière étape (copropriété économique). Les auteurs stipulent qu'à cette étape, les communautés locales s'uniraient aux côtés de l'entreprise contre les détracteurs afin de co-concevoir des solutions en faveur de la réussite de l'investissement.

Plusieurs auteurs (Thomson et Boutilier, 2012; Kurlander, 2001) insistent sur le fait que la licence sociale n'est jamais totalement acquise et représente un processus constant d'apprentissage dans lequel la capacité de dialogue et de respect de l'autre partie est une condition essentielle; les gestionnaires doivent adapter leur approche aux communautés locales dans lesquelles elles opèrent, ainsi que dans le moment précis du cycle de vie du projet, qu'il s'agisse de la préfaisabilité et des études de faisabilité, de construction, d'exploitation, de renouvellement de la licence légale, ou encore de fermeture.

De façon générale, la littérature sur la LSO est fragmentée et, dans l'ensemble, elle a été générée par les praticiens, les consultants, et les décideurs qui travaillent dans les industries extractives. En tant que telle, la licence sociale est une interface entre une entreprise et un lieu d'accueil. Du point de vue théorique, les origines de la licence sociale pourraient remonter à deux traditions de la littérature en gestion. La première tradition considère le débat LSO comme une prolongationde la responsabilité sociale des entreprises (RSE), laquelle se concentre sur les entreprises qui prennent des mesures et adoptent des pratiques au profit de leurs communautés au-delà de la conformité aux lois et règlements. La seconde tradition considère le débat LSO comme un prolongement de la théorie des parties prenantes, qui stipule que les entreprises doivent gérer leurs relations avec les parties prenantes de manière à garantir la légitimité et, finalement, la survie. Cependant, aucune de ces deux traditions ne traite la LSO comme un problème spécifique, par conséquent, la recherche future sur la licence sociale serait éclairante. Par exemple, on pourrait faire davantage pour comprendre le processus de Thomson et Boutilier (n.d) à long terme, étant donné que la qualité à long terme des relations avec les communautés locales est un facteur clé pour le renouvellement d'une licence sociale.

En termes d'éventuel développement théorique de la licence sociale, les chercheurs pourraient envisager quatre axes de recherche. Tout d'abord, à ce stade, la LSO est une notion, plutôt qu'un concept en soi. Les chercheurs pourraient consolider le terrain et générer des définitions plus rigoureuses de la licence sociale. Une deuxième voie de recherche pourrait consister à déterminer si cette notion de contrat social, qui a vu le jour dans les industries géographiquement intégrées, peut être élaborée et développée sur d'autres industries qui reposent moins sur les ressources naturelles ou encore l'implication du territoire. Une troisième voie concerne les études comparatives de la licence sociale à travers le temps et l'espace. Comme mentionné précédemment, un permis social est un phénomène insaisissable et intangible. Il s'agit généralement d'obtenir, d'entretenir et de renouveler la légitimité avec des groupes locaux, des intervenants et des communautés, sur une base quotidienne ou au sein des actions spécifiques. Cette légitimité fluctue localement. En effet, les différences sont à prévoir entre les pays en développement et les

pays développés, entre les populations autochtones et non autochtones, et ainsi de suite, comme le mettent de l'avant certaines recherches sur les sensibilités culturelles en matière de RSE (Chapple et Moon, 2005; Matten et Moon, 2008). Une quatrième voie de recherche serait d'étudier comment un permis social (ou l'absence de celui-ci) peut conduire à une licence légale (ou à son retrait). La recherche pourrait également examiner dans quelle mesure les problèmes liés à la licence sociale peuvent conduire à des processus d'apprentissage à l'intérieur des entreprises et à l'intérieur des communautés, ainsi qu'à l'interface des deux acteurs.

1.3. L'engagement communautaire en contexte autochtone

Précédemment, nous avons affirmé que les relations communautaires sont aujourd'hui d'une importance capitale pour les entreprises puisque c'est par l'entremise de ces relations que les communautés locales accordent une licence sociale pour opérer aux compagnies, c'est-à-dire l'acceptation sociale des activités des entreprises. La licence sociale pour opérer s'obtient donc grâce aux efforts qu'effectuent les entreprises en termes d'engagement communautaire, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui permettent aux entreprises de se rapprocher de leurs communautés locales. Il convient à présent de se questionner sur les relations entreprises-communautés autochtones puisque les chercheurs sont unanimes quant aux difficultés qu'ont eues (et continuent d'avoir) les entreprises en matière de relations avec les communautés locales autochtones (nous verrons ce point dans la section suivante).

Se pencher sur ces relations est d'autant plus intéressant que les communautés locales autochtones apportent une dimension particulière en termes de gestion : ces communautés sont souvent protégées par des lois, certaines communautés autochtones gèrent leurs propres territoires et ont ainsi droit de *véto* sur la présence ou non des entreprises dans un territoire donné, elles ont ont leur propre culture et style de vie traditionnel souvent incompatibles avec la logique occidentale de maximisation de la richesse et, finalement, un grand nombre de communautés autochtones a déjà été opposé à des entreprises, rendant les

relations d'autant plus critiques du fait de l'émergence du phénomène d'héritage historique ou « *Legacy issues* ».

Cela étant dit, cette dernière section de notre revue de littérature vise à assimiler la littérature existante sur l'engagement communautaire en contexte autochtone grâce à une revue de la littérature. Nous chercherons donc à recenser les écrits dont les postulats s'articulent autour de l'engagement communautaire des entreprises avec leurs communautés locales autochtones en contexte conflictuel et aux processus de reconstruction des relations. Nous jugeons cette recherche pertinente dans la mesure où les autochtones ont depuis très longtemps été impliqués dans de nombreuses controverses au sujet de l'exploitation des ressources naturelles sur leurs terres (Banerjee, 2003) mais que peu d'études en gestion aient mis en lumière ces processus de controverses et de reconstruction des relations.

1.3.1. Les enjeux des relations entreprises-communautés autochtones

Les conflits liés aux ressources naturelles y compris ceux impliquant les populations autochtones ont reçu une attention considérable ces dernières années (Castro, 2001 ; Bruijn et Whiteman, 2010). D'ailleurs, un nombre croissant de recherches démontre clairement les interactions hostiles entre les communautés autochtones, les entreprises multinationales et les gouvernements nationaux qui veulent développer les territoires autochtones avec vigueur (ex.: Banerjee, 2000; Calvano, 2008; Imbun, 2007; Kapelus, 2002; Lertzman et Vredenburg, 2005; Szablowski, 2002).

Les conflits peuvent être définis comme toute relation entre deux forces opposées sans égard à l'existence ou non de violence (Deloges and Gauthier, 1997). Ces auteurs notent que le conflit survient lorsque chaque partie veut poursuivre ses propres intérêts, et, ce faisant, une partie finit par contredire, compromettre, voire vaincre l'intérêt de l'autre. Suliman (1999) poursuit en affirmant que les conflits liés aux ressources peuvent parfois devenir assez sévères et paralysants, entraînant la violence, la dégradation des ressources, la remise en cause des moyens de subsistance et le déracinement des communautés. S'ils

ne sont pas rapidement gérés et réglés, ces conflits peuvent nuire l'ensemble du tissu de la société.

Hill et Sloan avaient noté déjà en 1996 qu'un nombre croissant d'entreprises à l'échelle internationale, et surtout au Canada, avaient forgé de nouvelles relations constructives avec les peuples autochtones. Ce faisant, ils mettent l'accent sur le renforcement des partenariats avec les peuples autochtones et les communautés fondées sur le respect mutuel et des avantages mutuels (Hill et Sloan, 1996). Lertzman et Vredenburg (2005) abondent dans le même sens en affirmant que des relations éthiques et fructueuses avec les communautés autochtones sont conditionnelles à des bénéfices mutuels et à la collaboration.

Face à ces conflits, les entreprises ont réagi en identifiant les communautés autochtones comme d'importantes parties prenantes (Bruijn et Whiteman, 2004). Par exemple, Rio Tinto (2009) affirme[7]: « We set out to build enduring relationships with our neighbours that demonstrate mutual respect, active partnership, and long term commitment. Wherever we operate, our community relations work is integrated into project and operational planning. We do our best to accommodate the different cultures, lifestyles, preferences, heritage and perceptions of our neighbours. We respect the diversity of indigenous peoples, acknowledging the unique and important interests that they have in the land, waters and environment as well as their history, culture and traditional ways. »[8]

[7] Brièvement, il convient de souligner que ce changement d'approche de la part de Rio Tinto, qui vaut également pour l'ensemble des entreprises du secteur des ressources naturelles, n'est pas forcément gratifié par tous. Pour certains, ces compagnies adoptent des approches plus transparentes et consultatives avec les communautés locales dans une logique « instrumentale » qui consiste à utiliser leurs bonnes relations avec les communautés locales afin d'obtenir plus; pour ces derniers, ce ne sont donc pas des motivations éthiques qui sont à la base de ces changements d'approche mais des raisons stratégiques. Dans le cas de Rio Tinto, nous pouvons également citer une autre motivation liée à l'interprétation que font plusieurs tribunaux des arrêts de la Cour Suprême, qui contraint ainsi Rio Tinto à s'adapter. De toute évidence, ce débat n'est pas nouveau dans la littérature portant sur la TPP puisque Donaldson et Preston (1995) distinguent les dimensions descriptive, instrumentale et éthique (normative) de la TPP.

[8] Rio Tinto. (2009). « The Way We Work – Our Global code of Business Conduct », http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/The_way_we_work_2009.pdf

1.3.2. Méthodologie: une revue systématique

Notre objectif de mener une revue de la littérature sur l'engagement communautaire avec les communautés autochtones était de cartographier et d'évaluer le savoir intellectuel existant, et de démontrer que la littérature sur l'engagement communautaire avec les communautés autochtones ne traite pas la question de reconstruction de relations. Cette démarche est inspirée de l'article de Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, (2010) intitulé *When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy* dans lequel ces auteurs ont effectué une revue de plus de 200 sources académiques et professionnelles entre 1984 et 2007. Même si les revues systématiques sont courantes dans le champ médical et la politique (Cook *et al.*, *1997*; Dixon *et al.*, 2005), elles sont de plus en plus utilisées en gestion (Doldor, 2007; Pittaway *et al.*, 2004.). Le principal avantage des revues systématiques réside dans le fait qu'elles permettent d'aller au-delà d'un examen narratif traditionnel et d'adopter un processus reproductible et transparent en fournissant une piste de vérification des décisions, des procédures et des conclusions. (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010).

1.3.2.1. Procédures de la revue systématique

Afin d'identifier les sources académiques pour notre revue, nous avons d'abord souhaité être le plus exhaustif possible en choisissant les bases de données académiques ABI/Inform Complete et Business Source Complete. Ces bases de données contiennent à elles seules au-delà de 14 000 périodiques couvrant plusieurs domaines. Il s'agit de deux sources académiques de référence.

Une fois le choix de la base de données fait, nous avons entamé nos premières recherches en utilisant les variantes des différents mots-clés : *aboriginal, indigenous, community enagement, community relations, corporate citizenship et stakeholder.* Nous nous sommes rendu compte qu'il existait des articles en combinant les mots-clés « aboriginal » et « community engagement » qui ne figuraient pas dans la recherche en employant les mots-clés « indigenous » et « community engagement ». Nous nous sommes donc efforcés de

répliquer la recherche avec ces deux termes. Après avoir éliminé les réplications, nous sommes parvenus à 76 articles avec la base de données ABI/Inform Complete et 92 avec la base de données Business Source Complete. Il est important de préciser que nous n'avons gardé que les articles scientifiques.

Tableau 3 - Synthèse des résultats en fonction des mots-clés et bases de données

ABI/Inform Complete		**Business Source Complete**	
Mots clés utilisés	**Résultats**	**Mots clés utilisés**	**Résultats**
Aboriginal et community engagement	1	Aboriginal et community engagement	13
Aboriginal et community relations	3	Aboriginal et community relations	6
Aboriginal et citizenship	6	Aboriginal et citizenship	10
Aboriginal et corporate citizenship	0	Aboriginal et corporate citizenship	16
Aboriginal et stakeholder	3	Aboriginal et stakeholder	12
Indigenous et stakeholder	14	Indigenous et stakeholder	10
Indigenous et citizenship	35	Indigenous et citizenship	7
Indigenous et corporate citizenship	3	Indigenous et corporate citizenship	10
Indigenous et community relations	7	Indigenous et community relations	4
Indigenous et community engagement	4	Indigenous et community engagement	4

Le tableau 3 illustre bien que pour la première base de données, ABI/Inform Complete, le mot-clé « community engagement » n'affiche pas de nombreux résultats (5), contrairement à la notion de « citizenship » (35). D'un autre côté, la deuxième base de données, Business Source Complete, présente des résultats plus intéressants en ce qui a trait au mot-clé « community engagement » avec 17 résultats au total. Business Source Complete dénombre également un total de 10 résultats pour le mot-clé « community relations », pareillement pour la première base de données.

1.3.2.2. Les résultats de la revue

Cette section vise à présenter l'état des connaissances actuelles sur l'engagement communautaire avec les autochtones. Plus précisément, nous offrons une description des

résultats obtenus en fonction des sources, des années de publication et des intérêts des journaux de publication. Notre revue a couvert exactement 109 sources différentes. En raison de nos critères de recherche, tous ces articles sont des articles écrits par des académiciens. Étant donné que le nombre des sources et le nombre d'articles sélectionnés ne sont pas très écartés (109 et 168), les articles proviennent équitablement de sources diverses. Plus précisément, Journal Business Ethics (10 articles), Australian Aboriginal Studies (5 articles) et Busines World (5 articles) arrivent en tête de classement parmi le nombre de publications trouvées.

Tableau 4 - Revues de publication les plus populaires

Revue de publication	Nombre de publications
Journal of Business Ethics	10
Australian Aboriginal Studies	5
BusinessWorld	5
Academy of Management Annual Meeting Proceedings	4
Australian Journal of Politics & History	4
Forest Policy & Economics	4
Journal of Latin American Studies	4
Aboriginal & Islander Health Worker Journal	3
BRW	3
Canadian Business Journal	3
Canadian Journal of Communication	3
Environment & Planning A	3
International Journal on Minority & Group Rights	3

(Contient seulement les revues de publications recensées 3 fois et plus)

Si le tableau 4 démontre que l'engagement communautaire avec les autochtones intéresse de nombreuses revues de publication, alors il faut également préciser l'importance de la diversité de sujets d'intérêt de ces revues. En effet, les 106 sources évoquées précédemment détiennent 36 sujets d'intérêt différents. Le tableau 5 illustre les sujets d'intérêt les plus populaires. Parmi les 36 sujets d'intérêt des revues, ceux inscrits dans le tableau 5 correspondent à 60% de toutes les publications trouvées.

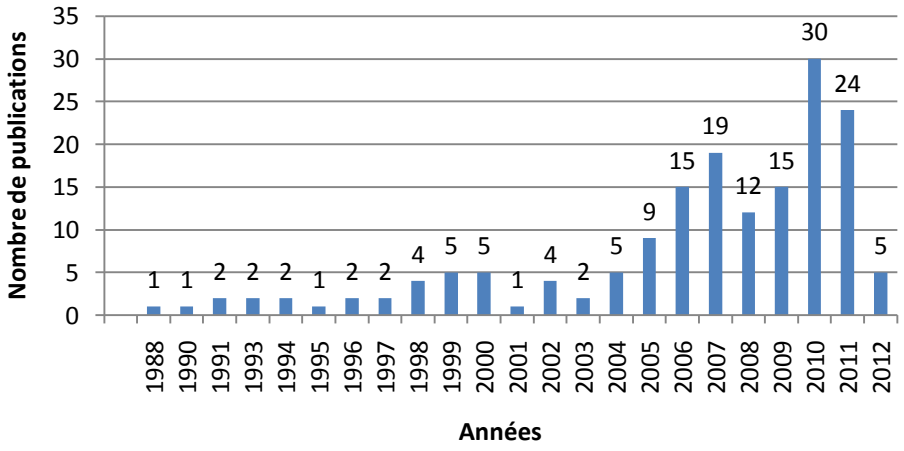
Tableau 5 - Sujets d'intérêt des revues de publication

Revue de publication	Nombre de publications
Business And Economics	48
Social Sciences	16
Environment	11
Health	10
Indigenous Studies	8
Forests And Forestry	7

(Contient seulement les sujets d'intérêt recensés 7 fois et plus)

En ce qui a trait à l'évolution de la littérature sur l'engagement communautaire avec les autochtones, la figure 1 démontre clairement qu'il y a eu un intérêt particulier à partir de l'année 2004 jusqu'à aujourd'hui. En 2010, il y a eu 30 publications, soit le plus grand nombre recensé depuis 1988.

Figure 1 - Évolution du nombre de publications selon l'année



À présent, nous avons vu comment se répartissent nos résultats en termes de revues de publication, de sujets d'intérêt des publications et finalement en termes d'année de publication. Cette répartition, particulièrement celle faite en fonction des sujets d'intérêt des publications, démontre que les articles recensés proviennent de divers domaines. Grâce à une lecture attentive des mots-clés et du résumé de chacun des articles, nous nous

sommes rendu compte que tous les articles ne traitent pas de l'engagement communautaire et des relations entre une entreprise et des communautés locales autochtones, comme le démontre cet article *Beyond the Nation-State, the Republic and the Flag* qui traite de la notion de citoyenneté des communautés autochtones, de leur identité et de leur appartenance à la société australienne et qui, pourtant, répond à nos mots-clés de recherche. Ainsi, nous avons jugé pertinent de faire un tri et de présenter seulement les articles qui traitent spécifiquement des relations entre entreprises et communautés locales autochtones, sans égard au sujet de publication.

Tableau 6 - Présentation des résultats des études

Jarvie & Stewart, 2011 ¬ Les difficultés vécues par les communautés autochtones de Murdi Paaki étaient dues à des éléments exogènes (racisme, manque de support, etc.) ¬ La théorie de la complexité est pertinente pour traiter l'évolution des contextes administratifs autour de la gouvernance en réseau	**Kumasi, Obiri & Ephraim, 2010** ¬ Les communautés étudiées ont très peu participé à la gestion du réservoir ¬ 4 recommandations : consultations, évaluation des politiques environnementales, inclusion du savoir autochtone dans les institutions, réintroduction de normes et traditions au sein des communautés	**Whiteman, 2004** ¬ Le développement économique de la Baie James a été contreproductif pour les maîtres de trappe cris : perte de contrôle, de ressources, de respect, de leur habilité de gestion traditionnelle et finalement, perte émotionnelle et spirituelle
Bruijn & Whiteman, 2010 ¬ L'identité des autochtones affecte de manière significative les relations entre les communautés et les entreprises et contribue souvent aux conflits entre ces acteurs	**Hermansen, 2010** ¬ Un cadre est nécessaire pour les méthodes écologiques, où la sémantique écologique peut être un médiateur entre la nature (écologie) et de la culture (la société) afin d'évoluer vers une compréhension commune de la durabilité environnementale	**Fuller & Cummings, 2003** ¬ Il existe un lien étroit entre éducation-formation et les perspectives d'emplois ¬ Les autochtones australiens doivent participer à plus de programmes de formation afin de s'autonomiser
Koudou & Vlosky, 1999 ¬ En général, il y a très peu de communication bilatérale entre les parties prenantes d'un projet de foresterie en Cote d'Ivoire ¬ À l'inverse, les décideurs politiques et les gestionnaires de forêts	**Shannon & Walker, 2006** ¬ La clé du succès du développement communautaire réside dans l'intégration des processus et des résultats ¬ Une autonomisation des communautés est possible grâce à l'amélioration des réseaux multi parties prenantes	**Miller, Knot, Wilson & Roder, 2012** ¬ Une attention accrue aux fondements philosophiques de l'engagement communautaire est nécessaire pour s'assurer d'une meilleure fiabilité des actions de lutte et de prévention du cancer
Lentz, 2010 ¬ Le rôle des organisations confessionnelles occupe un rôle important dans la prestation de services contre le VIH/SIDA en Zambie ¬ Leurs actions, unies avec le savoir des multinationales, permettent de renforcer les relations, les programmes éducatifs, etc.	**Fraser, Dougill, Mabee, Reed & McAlpeine, 2006** ¬ Il faut que les communautés locales participent à l'établissement de critères de développement durable ¬ Les processus doivent passer, au préalable, par des discussions avec les parties prenantes au risque d'être illégitimes	**Imbun, 2007** ¬ Les communautés locales autochtones peuvent exercer, et avec succès, des pressions sur les compagnies qui opèrent dans la région afin qu'elles considèrent les préoccupations économiques et sociales de la communauté
Edgar, 2011 ¬ Il ya eu de nombreux défis pour la communauté Karajarri suite à sa reconnaissance en tant que communauté autochtone entre 2002-2004 ¬ De futurs développements dans la relation entre les autochtones de Bidyadanga et le gouvernement australien sont envisageables	**Lerzman & Vredenburg, 2005** ¬ Il est immoral de sacrifier la viabilité des cultures autochtones pour l'extraction des ressources industrielles ¬ Un moyen pour le partage du pouvoir est d'engager des relations et un renforcement des institutions avec les peuples autochtones en respect avec leurs traditions	

Il semblerait que l'implication des entreprises à l'égard de leurs communautés locales concerne plusieurs domaines variés tels que l'éducation, la santé, la lutte contre le VIH/SIDA, la pauvreté, etc. (Margolis & Walsh, 2003; Scherer & Palazzo, 2011 ; Raufflet, Berranger & Gouin, 2008). Notre revue a confirmé cette tendance vu les thématiques variées en ce qui concerne l'engagement communautaire des entreprises avec leurs communautés locales autochtones. Et, quel que soit le champ d'intérêt des études recensées, toutes s'entendent pour dire que l'engagement communautaire a pour finalité le développement des communautés locales autour de thèmes spécifiques.

Freeman, Harrisson et Wicks (2007) ainsi que Dunham, Freeman et Lietdka (2006) avancent que, malgré l'importance des relations avec les communautés, la recherche académique demeure insatisfaisante en ce qui concerne la documentation et la théorisation des défis des relations communautaires. Notre revue a démontré que cela est d'autant plus vrai en ce qui a trait aux relations entreprises-communautés autochtones. En effet, bien que 48 des articles sur 168 proviennent de revues de publication dont le thème principal s'articule autour de la gestion, seuls trois (3) articles ont été retenus dans notre sélection des études.

Cette lacune de la littérature en gestion portant sur l'engagement communautaire avec les communautés locales autochtones semble être liée à l'ambigüité du champ de recherche auquel appartiennent les autochtones. D'ailleurs, plusieurs de nos répondants, dans le cadre de notre étude sur le terrain, ont été surpris qu'une recherche en gestion s'intéresse aux autochtones, comme si, en quelque sorte, la gestion ne devait pas traiter des autochtones puisque ce rôle est habituellement réservé aux autres disciplines des sciences sociales (anthropologues, ethnologues, sociologues, etc.). Cet étonnement de la part de nos répondants est en quelque sorte justifié puisqu'un grand nombre d'études recensées dans notre revue provient d'autres disciplines des sciences sociales plutôt que celles de la gestion. Ainsi, cette vacuité serait due à une zone grise : (1) la gestion ne traite pas ou très peu des enjeux autochtones, ceux-ci sont plutôt considérés comme étant des sujets d'étude des autres disciplines des sciences sociales telles que l'anthropologie; (2) les autres

disciplines des sciences sociales s'intéressent aux autochtones, mais elles se penchent très peu sur les relations entreprises-autochtones puisque les entreprises sont au cœur des recherches en gestion.

En soi, nous pouvons affirmer que sur la base de notre revue par mots-clés, les relations entreprises-communautés autochtones ne constituent pas un sous-champ de recherche en gestion. Les articles recensés ne font aucunement référence à un débat qui concernait, par exemple, les stratégies d'engagement communautaire avec les autochtones. À l'heure actuelle, aucune recherche en gestion ne s'attarde précisément à l'engagement communautaire avec les communautés autochtones. En effet, parmi les articles recensés, aucun n'explique la façon dont est mise en œuvre une stratégie concrète d'engagement communautaire. Par exemple, dans notre cas, comment une entreprise réussit-elle concrètement à entreprendre un partenariat avec des communautés locales autochtones ; par quels processus, quels sont les facteurs clés de succès, quels sont les enjeux, les dynamiques, etc.? De plus, la recherche sur les relations entreprises-communautés autochtones est très fragmentée, un grand nombre de domaines s'y intéresse, mais de façon très pointue, soit selon l'angle du domaine. Ainsi, nous avons noté très peu de citations croisées entre les articles recensés.

Toutefois, il convient de souligner qu'à postériori, le choix de mener une revue par mots-clés uniquement dans les bases de données indexées de gestion a démontré ses limites puisque certains travaux de sociologues et d'historiens, pertinents pour notre question de recherche, n'ont pas été inclus par ce processus inspiré de Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010). Bien que les revues dites systématiques par mots-clés sont de plus en plus utilisées en gestion (Doldor, 2007; Pittaway *et al.*, 2004), celles-ci doivent probablement être ajustées dans un champ de recherche pluridisciplinaire comme le nôtre, à savoir le domaine des études autochtones. Ainsi, cette technique devrait être combinée à une approche plus « classique » qui consiste à effectuer une enquête plus en profondeur en reprenant les mots-clés utilisés par les auteurs des articles pertinents, et en prospectant dans la bibliographie de ces articles d'autres références pertinentes.

Parmi ces travaux pertinents pour notre recherche, nous notons un premier livre intitulé « Power Struggle : Hydro Development and First Nations in Manitoba and Québec » (Martin & Hoffman, 2008), un deuxième livre « De la banquise au congélateur. Mondialisation et culture au Nunavik » (Martin, 2003), une thèse de doctorat « Retour sur un projet du siècle : Hydro-Québec comme vecteur des représentations symboliques et identitaires du Québec, 1944 à 2005 » (Savard, 2010) et finalement un article académique « Beyond the conflict: the Reconstruction of the O-Pipon-Na-Piwin First Nation Community in Manitoba » (Liénafa et Martin, 2010). Soulignons tout de même qu'une nouvelle recherche a été faite dans les mêmes bases de données utilisées précédemment, avec les titres de ces travaux et mots-clés utilisés par les auteurs, mais aucune de ces quatre sources n'est apparue. Cela démontre une fois de plus que pour un champ pluridisciplinaire tel que le nôtre, une recherche par mots-clés doit préférablement être combinée à une approche plus « classique ».

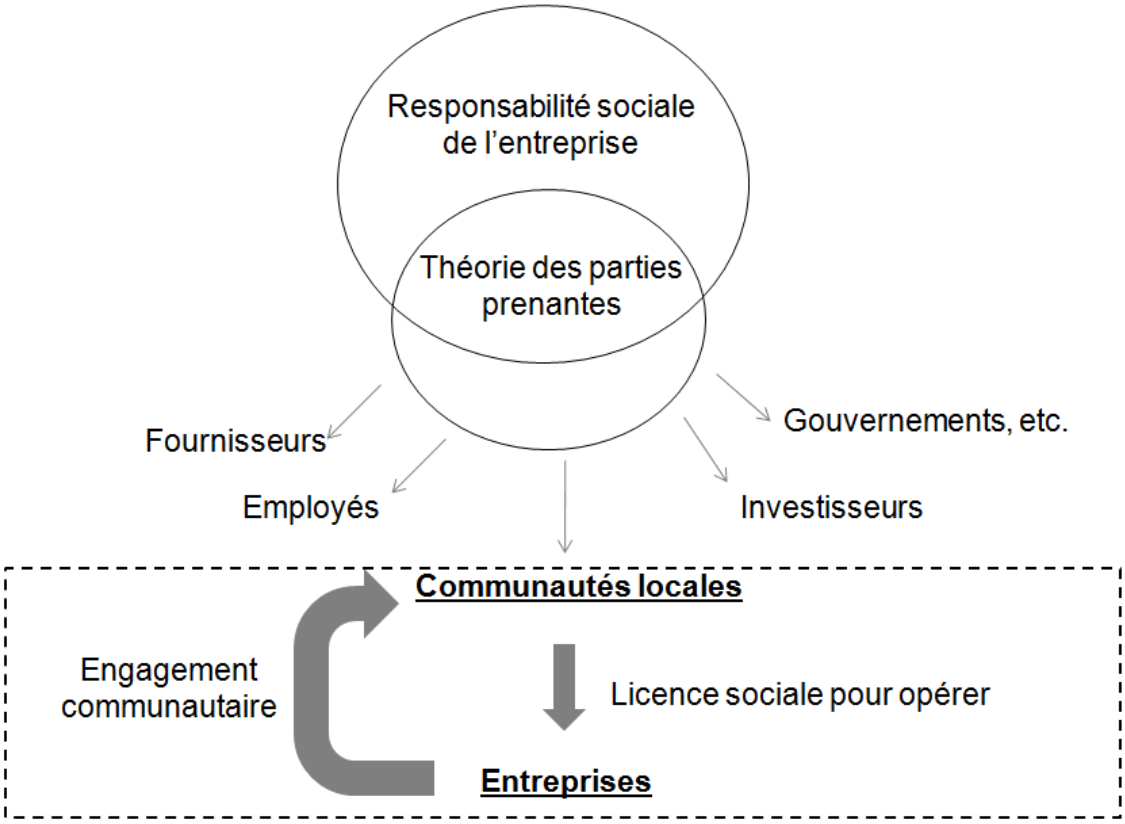
Ces travaux sont sans aucun doute pertinents pour notre recherche puisqu'ils nous offrent un aperçu empirique et rigoureux de controverses survenues entre des compagnies et des communautés locales autochtones. Certaines de ces études expliquent également les processus de reconstruction des relations entre entreprises et communautés locales autochtones mais d'un point de vue historique et sociologique où l'objectif est d'expliquer l'impact de la dimension sociale sur les représentations et comportements des acteurs et non ce qui nous intéresse en tant que chercheurs en gestion, c'est-à-dire la compréhension des processus et des stratégies d'engagement communautaire mis en place par les entreprises pour surmonter une controverse, développer une légitimité et acquérir une licence sociale pour opérer.

Table 7 - Travaux recensés selon une méthode dite « classique »

Travail	Discipline	Filon conducteur et visée
Power Struggle : Hydro Development and First Nations in Manitoba and Québec (Martin & Hoffman, 2008)	Sociologie	¬ Ce livre examine l'évolution des accords entre les autochtones, les Inuits et les sociétés hydroélectriques au Québec et au Manitoba. Les auteurs de ce livre soulèvent une question cruciale : avec ces accords, le Canada est-il un chef de file en matière de nouvelles relations avec les autochtones ou est-ce que le pays poursuit les approches coloniales qui ont pendant longtemps caractérisé ses relations avec les autochtones et les Inuits?
De la banquise au congélateur. Mondialisation et culture au Nunavik (Martin, 2003)	Sociologie	¬ Analyse des stratégies déployées par la communauté autochtone Inuit afin de bâtir un avenir basé sur les traditions imprégnées du meilleur qu'offre la modernité; ¬ Les Inuits vivent une certaine glocalisation qui leur permet de maintenir leurs traditions tout en les combinant à la modernité; les Inuits conçoivent ainsi leur propre modernité.
Retour sur un projet du siècle : Hydro-Québec comme vecteur des représentations symboliques et identitaires du Québec, 1944 à 2005 (Savard, 2010)	Histoire	¬ Dans sa thèse en histoire, l'auteur étudie la « nature et les variations des représentations symboliques et identitaires véhiculées par les responsables politiques et les dirigeants d'Hydro-Québec lorsqu'ils interviennent entre 1944 et 2005 pour orienter ou pour instrumentaliser la société d'État et le développement énergétique au Québec. » (p.2)
Beyond the conflict: the Reconstruction of the O-Pipon-Na-Piwin First Nation Community in Manitoba (Liénafa et Martin, 2010)	Sociologie	¬ Cet article s'intéresse principalement à la stratégie mise en oeuvre par la communauté du South Indian Lake pour obtenir un statut de bande en pleine controverse liée au développement hydroélectrique par Manitoba Hydro. Les auteurs s'intéressent également aux efforts innovants démontrés par cette même communauté pour reconstruire les relations avec leur environnement, et reprendre leur destin en main à travers un développement économique et social.

Somme toute, la figure 2 ci-dessous présente une synthèse graphique de notre revue de la littérature et nous permet donc de positionner notre recherche de façon à ce que nos résultats soient éclairants par rapport à l'état actuel de la recherche.

Figure 2 - Synthèse de la revue de littérature et positionnement de notre recherche



La TPP, dont la notion de parties prenantes est la pierre angulaire, a amené les entreprises à se questionner sur leurs parties prenantes et, surtout, à gérer leurs différentes attentes, souvent incompatibles avec les objectifs de l'entreprise (Mercier, 2006). Ainsi, il est généralement reconnu que les communautés locales sont des parties prenantes importantes pour les entreprises, surtout celles qui se trouvent dans une situation de « verrouillage spatial » (Torre et Rallet, 2005).

Les relations entreprises-communautés sont donc cruciales pour les entreprises puisque les communautés locales accordent aux entreprises une licence sociale pour opérer, qui s'avère être de plus en plus difficile à maintenir du fait d'une exigence de plus en plus accrue des communautés locales (Delannon, 2010). Or, cette licence sociale est généralement accordée aux entreprises qui démontrent que leur présence et leurs activités sont bénéfiques aux communautés en termes de création d'emplois, de retombées socio-

économiques, etc. Lorsqu'une entreprise obtient et maintient sa licence sociale pour opérer, c'est qu'elle détient une certaine légitimité auprès des communautés locales.

Cela étant dit, notre question de recherche s'intéresse précisément à ce processus de légitimisation qui permet aux entreprises d'acquérir la licence sociale pour opérer, et ce, suite à une controverse durant laquelle les communautés locales ôtent généralement la licence sociale pour opérer.

1.3.3. Pistes de recherche prometteuses

De nombreuses voies de recherche émergent de notre revue de la littérature. Tout d'abord, à ce stade-ci, les relations entreprises-communautés autochtones constituent une notion peu abordée en gestion. Les chercheurs pourraient d'abord consolider le terrain et générer des définitions plus rigoureuses de ce que sont les communautés (Theodori, 2005). Deuxièmement, la perspective dominante dans notre revue reposait sur les responsabilités des entreprises envers les communautés autochtones. Il serait intéressant que de futures recherches suscitent des discussions sur les responsabilités des communautés autochtones face aux entreprises (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010 ; Goodstein et Wicks, 2007), surtout dans le contexte actuel d'habilitation et d'autogestion des communautés autochtones en Australie ou encore au Canada (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010). Une troisième voie d'analyse concerne les études comparatives de l'engagement communautaire avec les communautés non-autochtones/autochtones à travers le temps et l'espace. Une quatrième voie de recherche pourrait consister à déterminer si les relations entreprises-communautés autochtones, surtout celles prééminentes dans les industries localement intégrées tel le secteur des ressources naturelles, pourraient être élaborées et développées autour d'autres secteurs dont les activités reposent moins sur les ressources naturelles.

Tableau 8 - Synthèse des limites de la littérature et pistes de recherche

Aspect	Limites	Pistes de recherche
Les relations entreprises-communautés	¬ Pas de consensus sur la définition d'une communauté (Bowen et al., 2010, p.32) ; ¬ La recherche demeure insatisfaisante en ce qui concerne la documentation et théorisation des défis des relations communautaires (Freeman, Harrison et Wicks, 2007 ; Dunham, Freeman et Lietdka, 2006); ¬ Les recherches empiriques réalisées portent davantage sur des histoires que sur des études de cas systématiques et justifiées selon les critères de Yin (1994), rendant une théorisation possible difficile (Bowen et al., 2010).	¬ Mieux définir ce que constitue une communauté ; ¬ Documenter et théoriser les défis des relations communautaires ; ¬ Solidifier le champ en menant des études de cas rigoureuses afin de mieux cerner les enjeux autour de l'engagement communautaire, ses processus et ses bénéfices (Bowen et al. 2010).
La licence sociale pour opérer	¬ Littérature fragmentée, générée surtout par les praticiens et consultants ; ¬ Une multitude de définitions ; ¬ La notion de LSO est plutôt une notion qu'un concept en soi.	¬ Consolider le terrain et générer des définitions plus rigoureuses de la licence sociale ; ¬ Examiner si cette notion de contrat social, qui a vu le jour dans les industries localement intégrées, pourrait être élaborée et développée sur d'autres industries qui reposent moins sur les ressources naturelles ou encore l'implication du territoire ; ¬ Analyse comparative de la licence sociale à travers le temps et l'espace ; ¬ Examiner les liens entre la licence sociale et la licence légale ; ¬ Comment des problèmes liés à la licence sociale peuvent conduire à des processus d'apprentissage à l'intérieur des entreprises, à l'intérieur des communautés, ainsi qu'à l'interface des deux acteurs.
Les relations entreprises-communautés locales autochtones	¬ La recherche est très fragmentée, les thématiques sont variées et s'intéressent à des questions spécifiques, ce qui ne permet pas un débat prolifique ; ¬ La recherche académique demeure insatisfaisante en ce qui concerne la documentation et théorisation des défis des relations entreprises-communautés autochtones ; ¬ Aucune des études recensées n'a adopté une approche méthodologique basée sur une étude de cas longitudinale et rigoureuse.	¬ Mener des discussions sur les responsabilités des communautés autochtones face aux entreprises (Bowen et al., 2010 ; Goodstein et Wicks, 2007) ; ¬ Études comparatives de l'engagement communautaire avec les communautés non-autochtones/autochtones à travers le temps et l'espace ; ¬ Examiner si les relations entreprises-communautés autochtones, surtout prééminentes dans les industries localement intégrées comme le secteur des ressources naturelles, pourraient être élaborées et développées autour d'autres secteurs dont les activités reposent moins les ressources naturelles.

1.4. Conclusion

En conclusion, la revue de la littérature effectuée nous a permis de présenter la théorie des parties prenantes, une manière d'appréhender l'environnement d'une entreprise dans une optique de responsabilité sociale. Ainsi, nous avons décidé de nous consacrer à une dimension de cette littérature, celle des relations communautaires puisque les communautés locales sont incontestablement des parties prenantes cruciales aujourd'hui, notamment pour les entreprises dont les activités consistent à exploiter des zones géographiques données (principalement le secteur des ressources naturelles). Dans le cadre de ces industries, Torre et Rallet (2005) parlent de *spatial lock-in*, en référence au verrouillage des activités et investissements d'une entreprise dans une zone donnée pendant plusieurs années, voire des décennies en raison de l'emplacement fixe des ressources qui sont vitales pour son fonctionnement, contrairement aux entreprises de services, qui peuvent transférer leurs activités vers une autre région ou d'un pays. Ces entreprises doivent donc mettre en place des stratégies d'engagement communautaire efficace afin de prévenir l'émergence de tensions et de crises.

Notre revue de la littérature nous a également permis d'effectuer une revue de la notion de licence sociale pour opérer, en d'autres termes, l'acceptabilité sociale de la présence de l'entreprise et de ses activités par les communautés avoisinantes. Étant donné que les communautés locales accordent la légitimité aux entreprises, celles-ci n'ont d'autre choix que d'assurer des relations positives avec leurs communautés locales. Dans la dernière section de notre revue de la littérature, nous avons effectué une revue sur l'engagement communautaire des entreprises avec leurs communautés locales autochtones. Cette section nous a permis d'en arriver à plusieurs conclusions : (1) la littérature en gestion aborde très peu la notion d'engagement communautaire avec les communautés locales autochtones ; (2) à notre connaissance, aucune étude empirique en gestion ne traite de la question de la reconstruction de relations avec les communautés autochtones à la suite d'un conflit. Nos conclusions convergent vers les postulats de Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008, 2010) selon lesquels la littérature sur l'engagement communautaire demeure

insatisfaisante à certains égards, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre des stratégies d'engagement communautaire.

En définitive, ce premier chapitre nous a permis à la fois de cerner l'état des connaissances du champ des relations entreprises-communautés locales autochtones et de démontrer l'utilité de notre recherche par rapport à la vacuité de la littérature sur cette question. D'ailleurs, notre étude s'inscrit dans une des pistes de recherche que Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010) ont soulevée, soit celle qui invite les chercheurs à mener des recherches basées sur des études de cas rigoureuses afin de mieux cerner les enjeux autour de l'engagement communautaire, ses processus et ses bénéfices. Or, notre recherche vise essentiellement à comprendre empiriquement le processus de reconstruction des relations entre une entreprise et les communautés autochtones à la suite d'une controverse, ce que nous jugeons être la base de toute stratégie d'engagement communautaire. Dans le prochain chapitre, nous présenterons le cadre théorique qui nous permettra de mener notre étude sur le terrain.

CHAPITRE 2 – CADRE D'ANALYSE

Ce deuxième chapitre a pour but de présenter le cadre d'analyse que nous avons construit afin de répondre à notre question de recherche. Plus précisément, nous avons décidé d'articuler notre cadre conceptuel autour 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 des accords et la réalisation de coordinations entre acteurs[9] (Amblard, 1996).

Nous nous appuyons donc sur la théorie 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. Ainsi, ce cadre théorique sera utilisé afin d'analyser la reconstruction des relations entre plusieurs acteurs. Plus précisément, notre recherche s'intéresse à la formation d'accords à la suite des controverses qui opposent une entreprise à ses communautés locales autochtones.

2.1. La théorie des économies de la grandeur : point de départ

La théorie des économies de la grandeur a été développée continuellement dans plusieurs ouvrages, d'abord par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans l'ouvrage fondateur *La justification : les économies de la grandeur* (1991) et ensuite par Luc Boltanski et Ève Chiapello dans leur ouvrage intitulé *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999). Dans la continuité des travaux initiateurs au sein des études organisationnelles (Lévy, 2001; Biggart et Beamish, 2003), les concepts développés par la théorie des économies de la grandeur sont de plus en plus mobilisés ces dernières années dans le courant néo-institutionnel (Taupin et Huault, 2012). De nombreux travaux sont ainsi parvenus à éclairer des processus institutionnels en les liant aux justifications proposées par ce cadre

[9] Comme sle souligne Amblard (1996), les auteurs de cette approche utilisent rarement les notions d'acteurs et d'agents pour référer aux individus avec lesquels ils traitent. Dans notre cadre théorique, nous utilisons sans hésiter les notions de personnes, d'individus ou encore d'acteurs sans distinction.

conceptuel (McInerney 2008 ; Huault et Rainelli-Weiss 2011 ; Patriotta, Gond et Schultz, 2011).

Le cadre théorique de Boltanski et Thévenot est fondé sur des travaux empiriques menés par eux-mêmes, ainsi que sur une analyse systématique des œuvres séminales de la philosophie politique (par exemple : Adam Smith et Jean-Jacques Rousseau) qui ont cherché à définir le bien commun. Dans cette lignée, Boltanski (1990) a par exemple réalisé de nombreuses études empiriques dans les années 1980 pour illustrer la façon dont les individus construisent des arguments convaincants et mobilisent différentes justifications pour défendre leurs positions (Patriotta, Gond et Schultz, 2011).

Malgré les faiblesses empiriques qui sont inhérentes à l'approche des économies de la grandeur et son aveuglement quasi total envers les approches antérieures, cette théorie apporte un éclairage intéressant sur la question de coordination entre individus, thème principal de cette approche (Amblard *et al.*, 1996). Les économies de la grandeur se fondent sur un postulat relativement simple : afin qu'il y ait échange, coordination et coopération entre des individus, des conventions doivent exister entre ces individus, soit « un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements » (Amblard *et al.*, 1996).

Thévenot et Boltanski (1991) rejettent l'opposition entre la sociologie et l'économie et considère ainsi l'entreprise comme un espace où cohabitent règles et circulation de biens. Ces auteurs avancent plusieurs postulats dont deux sont essentiels à la compréhension du modèle : 1) les situations au travail ne peuvent s'expliquer et s'analyser qu'à partir de la représentation qu'en donnent les personnes concernées; 2) les personnes concernées sont compétentes pour évaluer la nature des situations dans lesquelles elles se trouvent.

La théorie des économies de la grandeur vise donc à comprendre la coordination des actions et à saisir la dynamique de négociation et de production d'accords et la réalisation de conventions entre les individus. « Dès lors que l'on s'intéresse aux contraintes qui pèsent sur les discordes et sur les efforts de coordination, les modalités suivant lesquelles

les gens se mesurent en établissent des équivalences et des ordres entre eux occupent une place centrale » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 86).

Comme l'affirment Amblard *et al.* (1996), la théorie des économies de la grandeur s'avère 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. En définitive, 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 (Amblard *et al.*, 1996).

2.2. Les différents « mondes »

La thèse centrale de Boltanski et Thévenot (1991) soutient 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 (Patriotta, Gond et Schultz, 2011) -, et ces ordres s'appuient sur des registres de justification que Boltanski et Thévenot (1991) nomment *cités*. Un *monde* est un système d'équivalence partagée, une grandeur commune, qui permet aux individus de retrouver les repères guidant leurs relations et actions. Ainsi, ces registres de justification permettent aux acteurs d'assurer leur coordination.

Les six mondes communs sont le monde *civique*, le monde de l'*opinion* – initialement appelé du *renom* –, le monde *marchand*, le monde *industriel*, le monde *domestique* et le monde *inspiré*. Des développements théoriques postérieurs, entrepris par Lafaye et Thévenot (1993) ainsi que Thévenot, Moodie et Lafay (2000), ont mis en exergue le monde *vert* en tant que septième *monde commun*[10].

[10] Il faut également ajouter que Boltanski et Chiapello (1999) ont proposé un autre monde, en référence aux nouvelles réalités organisationnelles conditionnées par le nouveau capitalisme, monde qu'ils désignent comme *« connexionniste »*. Toutefois, notre cadre théorique ne tiendra pas compte de ce monde pour plusieurs raisons.

Ce modèle des *cités* propose une grille de lecture – une grammaire pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot (1991) –, qui tient compte du rapport cognitif aux valeurs des individus. Cette grille permet ainsi d'expliquer et de comprendre la dimension des controverses qui se rapporte à la divergence de visions du monde des acteurs sociaux engagés dans une controverse. Le tableau ci-dessous présente une grille de lecture ou grammaire des *mondes*. Ce tableau constituera notre grille de lecture pour analyser nos données empiriques. L'annexe B présente une version consolidée des sept mondes de Boltanski et Thévenot.

Tableau 9 - Grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot (adaptation tirée de Labelle (2005, p.102))

Monde commun	Principe supérieur commun	Grammaire
Marchand	Concurrence, rivalité	Millénaire, échange, intérêt, égoïsme, prix, valeur, rareté, commerce, libre-échange, désir, opportunité, réussir, affaire, vendable, etc.
Industriel	Efficacité, performance, avenir	Performance, rationalité, diversification, procédure, fiable, organisé, efficace, efficience, scientifique, effort, technique, logique, diagramme, structure, objectivité, fonction, fonctionnelle, cadré, moderniser, automatiser, diplôme, hiérarchie, autorité. dirigeant, outil, échelon, objectifs, profession, moyens, prévisibilité, implanter, mesurer, investissement, qualité, productif, évolution, progrès, spécialité, énergie, maîtriser, méthodes, gérer, etc.
Civique	Tous, la volonté générale	Collectif, mobiliser, politique nationale, espace public, mouvement, revendications, opinion publique, vote, groupe, inauguration, ordre, règlement, droit, structure, réunion, participation, représentant, conscient, devoir, national, bien commun, cause, volonté générale, officielle, ministre, majorité, magistrats, aspirations, tous, citoyen, solidarité, mobilisation, légale, minoritaire.
Domestique	Génération, hiérarchie traditionnelle	Bienveillant, bien élevé, serviable, fidèle, impoli, envieux, flatteur, traité, maître, autorité, confiance, correcte, responsable, politesse, bon sens, paternaliste,

Comme le soulèvent Patriotta, Gond et Schultz (2011), tout d'abord, ce nouveau monde n'est pas aussi ancré dans les précédents ouvrages politiques que les six mondes d'origine, et sa plausibilité empirique n'est pas encore totalement établie. Deuxièmement, ce monde possède un statut particulier, car il fait référence à des processus intraorganisationnels et aux autres mondes. Ces deux caractéristiques rendent son opérationnalisation empirique trop complexe dans notre étude, d'autant plus que l'étude se concentre sur des processus interorganisationnels qu'intraorganisationnels.

		ragot, mémoire, patrimoine, accueillant, fleuries, territoire, invitation, habitudes, expérience, bagage, voisins, maisons, local, régions, temps, ami, jeune, origine, etc.
Inspiré	Jaillissement de l'inspiration	Innovation, idée, bizarre, créative, passionnément, spontanée, spirituelle, génie, artiste, révélation, inspiration, divin, gracieux, salut, maître, éveil, émotionnel, inconsciemment, révolté, imagination, incertain, sublime spontanéité, etc.
Opinion	Opinion Les autres	Célèbre, spectacle, identification, leader, persuasif, vedette, média, journal, personnalité, publique, retentissement, présentation, attention apparaître, image, nom, en vue, influent, audience, impact, connu, accrocheur, banal, etc.
Vert	Durabilité, renouvellement	Nature, respect de l'environnement, durabilité, renouvellement, écosystème, écologie, environnement sain, habitat naturel, développement durable, générations futures, planète, etc.

Afin de mener leur démarche de justification, les acteurs ont recours aux objets en fonction des *principes supérieurs* auxquels ils font appel. Les *principes supérieurs* « renvoient à une instance, qui, en dernier ressort, permet aux différents mondes d'exister » (Amblard, 1996, p.84). C'est autour du *principe supérieur commun* que se construisent les accords entre les acteurs. L'argumentation de ces acteurs sera ainsi développée en correspondance aux mondes auxquels ils appartiennent (Boltanski et Thévenot, 1991). L'appartenance d'un acteur à un monde détermine la qualification qu'il fera des objets, des personnes et de leurs relations. 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. Chaque *ordre de grandeur* correspond à une façon 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.

Selon le cadre de Boltanski et Thévenot, chaque individu peut avoir un état de dignité et d'indignité dans chacun des *mondes communs*. Cependant, au cours d'une controverse, différentes parties prenantes peuvent mobiliser les mêmes *principes d'ordre supérieur* afin de justifier une position, voire même son contraire dans certains cas spécifiques. Alors que

les *ordres de grandeur* sont des catégories universelles fournissant une justification rationnelle, leur efficacité dépend toutefois de la manière dont les justifications sont construites et annoncées. En effet, dans certaines situations, certains acteurs détiennent un plus grand pouvoir que d'autres, leur permettant ainsi de faire valoir leurs justifications avec aisance, à l'inverse des autres acteurs concernés par la controverse, qui ne jouissent pas du même pouvoir (Patriotta, Gond et Schultz, 2011).

Les *ordres de grandeur* sont une forme légitime de bien commun qui offrent des principes universels de cohérence logique et de justice. La possibilité qu'il existe plusieurs types d'accords qui se fondent sur des principes universels constitue une difficulté dans la construction et le maintien de légitimité. En réalité, les exigences contradictoires émanant d'une pluralité de formes de légitimité peuvent occasionner des tensions qui risquent de déboucher sur des accords temporaires. Or, autour de chaque controverse, s'engagent alors, au sein de débats publics, plusieurs acteurs qui développent leurs arguments. Les *ordres de grandeur* sont notamment pertinents lors de ces controverses, car ils permettent de comprendre comment les acteurs sociaux réagissent face au désaccord et comment les *principes d'ordre supérieur* soutiennent ou contraignent leurs revendications.

2.3. De la controverse à la production d'accords

Selon Boltanski et Thévenot (1991), un monde sans discorde relève de l'utopie. Dans cette lignée, les auteurs avancent que les individus peuvent entrer dans au moins trois types de relations (Amblard, 1996) : 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. Examinons plus en détail les diverses relations que peuvent entretenir des acteurs.

La discorde dans un même monde

Dans cette première relation que peuvent entretenir des individus, les auteurs stipulent qu'il pourrait survenir une *controverse* au sein d'un même monde. Afin de mettre fin à la

controverse, les individus concernés ont alors recours à un *principe supérieur commun*, étant donné qu'ils partagent le même *système d'équivalence*. Ces individus identifient et perçoivent les objets et sujets de manière compatible (Amblard, 1996).

Pour illustrer ce cas de figure, Amblard (1996) propose l'exemple d'une réunion entre cadres et techniciens dont l'objectif est de fixer des objectifs de production. Rapidement, un désaccord surgit sur la fiabilité d'une machine dont les performances sont jugées mitigées par certains. Vu que ces individus ont un même objectif de performance et d'efficacité au moyen de la science et de la technique (*principe supérieur commun* du *monde industriel*), la machine qui a fait l'objet d'un malentendu a été testée. Ainsi, dans la mesure où ces individus ont le même *système d'équivalences* et qu'ils se déplacent dans une *grandeur identique*, les résultats du test répondant directement au *principe supérieur commun* de performance et d'efficacité ont été acceptés par tous.

Juxtaposition de plusieurs mondes sans discorde

Dans ce deuxième cas de figure, plusieurs mondes coexistent, se juxtaposent, sans qu'il n'y ait de discordes. Cependant, Boltanski et Thévenot avancent que cet équilibre est provisoire. Ici, les coordinations se trouvent à l'intérieur des mondes, soit des mondes qui s'évitent ou qui se rencontrent par l'entremise de relations médiatisées de façon non conflictuelle (Amblard, 1996).

Afin d'illustrer la juxtaposition de plusieurs mondes sans discorde, Amblard (1996) cite l'exemple d'une entreprise familiale dans laquelle règne une grandeur *domestique* (le *principe supérieur commun* du monde domestique est la tradition). Cette entreprise est gérée de façon traditionnelle, les procédures sont verbales et jamais formalisées et aucune stratégie marketing n'a été envisagée. Toutefois, l'essoufflement de l'entreprise a amené ses dirigeants à constituer une équipe de vendeurs dont la finalité est d'accroître la visibilité des produits de l'entreprise ainsi que son chiffre d'affaires. Tant que les vendeurs n'apportent pas de changements aux logiques de production, aux techniques de production et aux délais de livraison, les deux mondes – *domestique* et *marchand* – peuvent cohabiter

sans discorde. Discorde il y aura lorsque les vendeurs décideront d'acquérir de nouvelles machines pour changer les produits ou bien pour adopter de nouvelles stratégies de croissance tel le développement de marchés. C'est en cela que Boltanski et Thévenot (1991) affirment que la paix est provisoire dans cette relation.

La controverse survient entre plusieurs mondes

En troisième lieu, comme le souligne Amblard (1996), le cas le plus fréquent de conflit réside dans la rencontre de plusieurs mondes. Dans ce cas-ci, Boltanski et Thévenot (1991) proposent trois types de solutions : la clarification, l'arrangement ou le compromis.

La clarification

Dans cette première solution de coordination entre acteurs, 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.

Prenons l'exemple tiré d'une intervention en milieu hospitalier (Amblard, 1996). Dans un service d'hématologie où est pratiquée la cancérologie, une controverse surgit entre un médecin, un chef de clinique et des infirmières. Dans ce service, le monde *domestique* domine, les relations sont bienveillantes et le *principe supérieur commun* est la dignité humaine du patient. Alors qu'un patient semble être en phase terminale aux infirmières, le médecin tente de faire tout ce qui est en ses capacités pour soigner jusqu'au bout ce patient. Les infirmières jugent cette décision inutile, car les chances de survie du patient sont inexistantes d'une part, et les examens que le médecin inflige au patient sont douloureux d'autre part. En réalité, le médecin adopte ce comportement jusqu'au-boutiste au nom de son devoir de praticien et afin de faire progresser les connaissances scientifiques des traitements. Le médecin testant ses protocoles en tout en essayant de sauver son patient n'appartient pas au même monde décrit précédemment, à savoir le monde *domestique* qui domine le service. Au contraire, ses préoccupations scientifiques le mettent dans l'univers

industriel. Ces dissemblances poussent donc les infirmières à appliquer les consignes du médecin.

Face à la souffrance du patient, le médecin comprend que le traitement prolongé n'est pas adapté à la situation. Compte tenu de la culture « grande famille » du service et de l'acceptation du *principe supérieur commun* propre au service (dignité humaine du patient : monde *domestique*) de la part de tous les membres du service hospitalier ainsi que par le médecin, ce dernier décidera de se ranger du côté des infirmières et mettra fin au traitement et aux tests de protocoles. Ainsi, la controverse se termine dans un même *monde*, soit celui qui unit le service de cancérologie, à savoir le *monde domestique.*

L'arrangement

Ici, 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.

Dans son livre, Amblard (1996) illustre une coordination entre le monde *civique* et le monde *marchand*, autour des modalités de représentation syndicale dans une usine de production. Dans ce cas, le délégué syndical négocie avec l'entreprise certaines modalités de déplacement au sein de l'usine ou encore les modalités concernant les horaires de travail. Avec l'arrangement comme moyen de résolution des discordes entre plusieurs *mondes*, les parties concernées ne cherchent pas à recourir à un même *principe supérieur commun*, étant donné qu'il n'y en aurait pas. Toutefois, les acteurs vont accepter, de part et d'autre, des modalités qui satisfont les parties.

Boltanski et Thévenot (1991) annoncent néanmoins deux problèmes soulevés par ce type de solution :

1. Les accords ne sont pas généralisables, car pour les généraliser, il faut recourir au *principe supérieur commun.*

2. Les accords sont temporaires, enclins au changement lié aux individus concernés ou aux caractéristiques contingentes de la situation.

De plus, une situation peut survenir, constituant une « épreuve » pour l'arrangement établi. Selon Boltanski et Thévenot (1991), l'épreuve est un moyen par lequel des individus sont mis en équivalence dans un monde donné. C'est donc une situation qui engage des sujets et objets dans une situation qui permet de tester si des individus ou objets partagent le principe supérieur commun d'un monde : « L'octroi d'un état peut toujours être remis en jeu, et la réalisation de la cité repose sur des *épreuves de grandeurs* qui permettent d'attribuer ces états » [Boltanski et Thévenot 1991, p.164].

Ainsi, on peut par exemple imaginer, dans l'exemple précédent, que l'arrangement s'effondrera brutalement si le délégué syndical subit un accident au moment où il circule dans un espace de travail en vertu de cet arrangement. Dans ce cas de figure, chaque partie aura tendance à se replier sur elle-même, à faire valoir le principe supérieur commun qui est le sien, et le conflit gagnera naturellement en ampleur (Amblard, 1996).

Le compromis

Le compromis est la forme d'accord la plus durable parmi les solutions proposées (Amblard, 1996). Il vise un *bien commun* qui dépasse les *grandeurs* des acteurs concernés et établit une alliance proportionnée entre elles. De plus, le compromis rassemble les registres d'action des acteurs concernés (Amblard, 1996, p.97). Le droit des travailleurs est un exemple de compromis entre mondes *civique* et *industriel*.

Afin que les compromis soient stables, Boltanski et Thévenot (1991) proposent qu'ils soient renforcés par des dispositifs, c'est-à-dire des méthodes permettant l'association d'objets issus de plusieurs *mondes* afin de créer un objet commun, dépassant leurs mondes d'origine. Cela est notamment possible grâce à deux cas de figure (Amblard, 1996) :

a) Accorder, à des objets issus de *mondes* distincts, une identité propre qui leur permettra de surpasser les « oppositions originelles » (les auteurs citent l'exemple

des groupes de projet qui peuvent unir leurs mondes différents afin d'aboutir à une logique commune. Plus ce groupe travaillera de façon autonome, plus il aura de chances de surmonter les différences d'origine).

b) Créer un objet innovant qui associera les deux logiques (les auteurs invoquent l'exemple de la résolution du conflit autour de la production de camembert entre les mondes *domestique* (produit artisanal, rôle familial, etc.) et *industriel* (qualité, hygiène, quantités) grâce à la mise sur pied d'une machine de moulage)

Comme le mettent de l'avant Huault et Taupin (2012), le *compromis* est la pierre angulaire du cadre des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991). Dans la quête de la compréhension des systèmes sociaux, seuls Boltanski et Thévenot accordent au *compromis* une place aussi centrale dans leur théorie (Huault et Taupinn, 2012). Pour les acteurs, le *compromis* est synonyme de réduction des pressions entre plusieurs *mondes* afin d'en créer plusieurs *principes d'équivalence*. Ainsi, « le compromis est le présupposé d'un vivre ensemble » (Huault et Taupin, 2012, p.5). À ce sujet, Boltanski et Thévenot (1991, p. 175) écrivent : « La multiplication des objets composites qui se corroborent et leur identification à une forme commune contribuent ainsi à stabiliser, à frayer le compromis. Lorsqu'un compromis est frayé, les êtres qu'ils rapprochent deviennent difficilement détachables. »

2.4. Proposition de notre cadre théorique

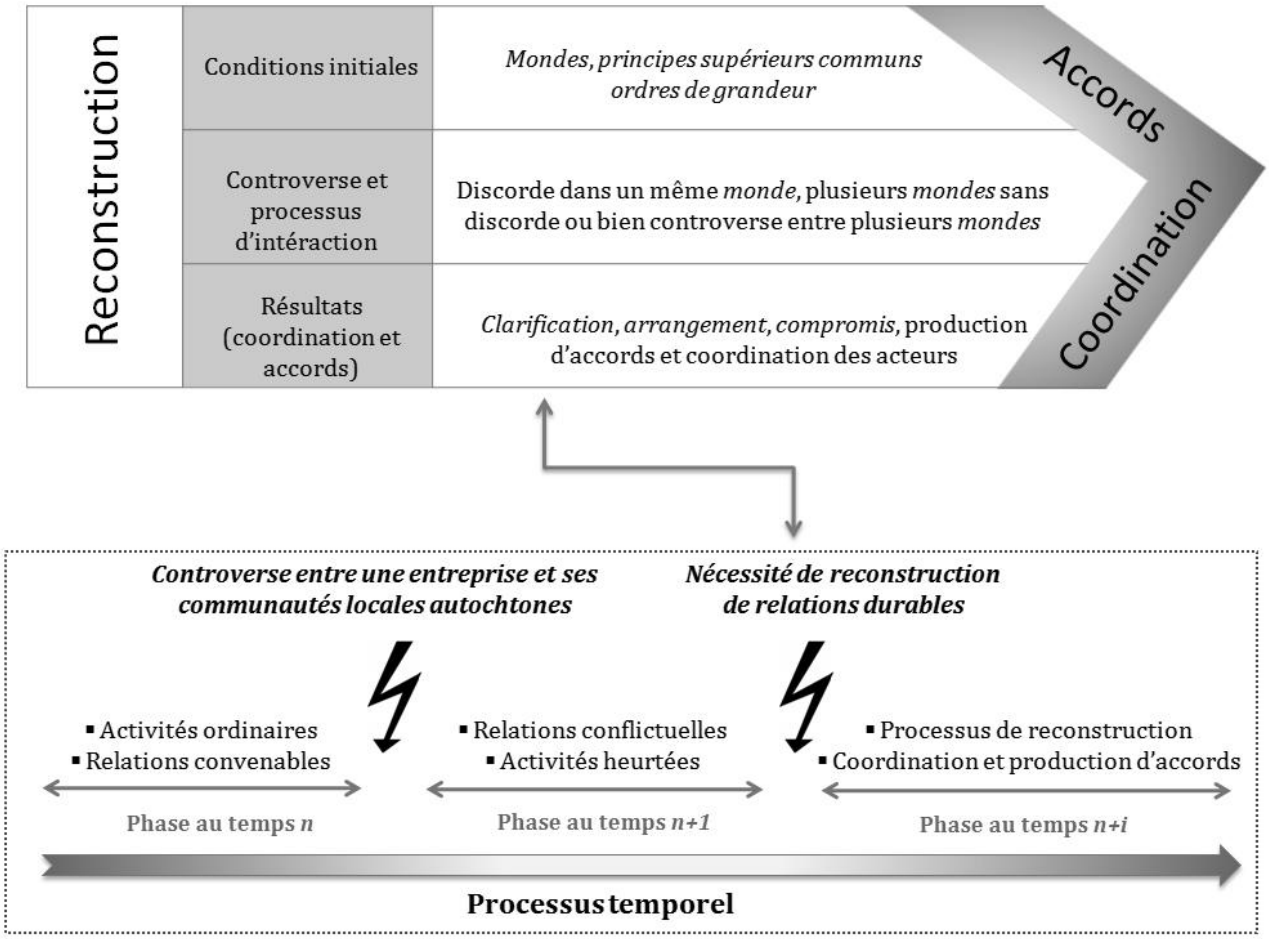
Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mobilisé les notions de sociologie des organisations de Boltanski et Thévenot (1991). Notre cadre d'analyse est ainsi adapté au phénomène étudié. En fait, nous avons un modèle ayant pour but de comprendre la production d'accords entre acteurs ainsi que les mobilisations des différents acteurs concernés par une controverse et leurs justifications de leurs actions.

La reconstruction des relations est donc représentée par les différents *mondes* auxquels les acteurs concernés adhèrent, les *principes supérieurs communs*, les *ordres de grandeur*, ainsi que les différentes relations entretenues entre ces acteurs. Ces mondes peuvent

cohabiter sans discorde, ils peuvent également avoir une controverse au sein d'un même monde, et finalement, il peut survenir un conflit entre plusieurs mondes.

Bien entendu, en fonction des relations entretenues entre les différents *mondes*, différents scénarios peuvent se produire en termes de production d'accords : quand il survient une controverse entre deux mondes distincts par exemple, ceux-ci peuvent avoir recours à la *clarification*, à l'*arrangement* ou encore au *compromis.*

Figure 3 - Modèle d'analyse de la reconstruction des relations entre différents acteurs



Ainsi, grâce au cadre d'analyse mobilisé et à la grille de lecture des mondes (figure 2), il nous sera possible d'associer les différents acteurs concernés par une controverse aux *mondes* présentés par Boltanski et Thévenot (1991). Cette association se fera grâce aux

justifications que mettront de l'avant les acteurs, en fonction de leurs *principes supérieurs communs*. Nous serons donc en mesure de comprendre les logiques sous-jacentes aux actions des acteurs.

Cela nous permettra d'analyser précisément les dynamiques des controverses autour desquelles il est question de maintien de légitimité. En particulier, nous nous intéressons à une analyse poussée de 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 les logiques conflictuelles.

2.5. Nos questions de recherche

L'objectif de notre analyse est d'examiner, à partir du cadre Boltanski et Thévenot (1991), le processus de reconstruction des relations entre plusieurs acteurs appartenant à différents mondes. Ainsi, il sera question de montrer comment différents acteurs mobilisent leurs *principes supérieurs communs* pour légitimer leurs actions autour d'une controverse et comment ces acteurs parviennent à surmonter leurs divergences pour « produire des accords ».

Rappelons notre question de départ : *comment une entreprise peut-elle reconstruire des relations avec des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse?* Puis, compte tenu de notre cadre d'analyse, notre question de recherche pourrait se formuler ainsi : *comment des acteurs impliqués dans une controverse mobilisent-ils les principes supérieurs communs afin de justifier leurs actions et positions, et tenter de conclure des accords?*

2.6. Conclusion

En définitive, nous avons présenté au cours de ce chapitre notre cadre d'analyse qui repose sur les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991). Ce cadre d'analyse fournit une grille à partir de laquelle nous pouvons interpréter les comportements et les

discours des acteurs lorsqu'ils doivent justifier leurs actions et légitimer leur position. Ce modèle représente un cadre pertinent pour considérer l'existence de multiples logiques (*mondes*) en présence dans un processus de reconstruction de relations. Il nous permet également de donner réponse à la recherche de coordination entre acteurs en mobilisant le *principe supérieur commun.* Finalement, les outils conceptuels que proposent les économies de la grandeur permettent de comprendre la dynamique de négociation d'accords entre les acteurs concernés par une controverse.

Notre cadre théorique nous permettra ainsi de montrer les différentes rationalités concurrentes ou contradictoires dans les espaces sociaux, notamment autour d'une controverse. Le recours à cette approche est à notre sens pertinent puisqu'elle permet d'analyser des situations conflictuelles sous l'angle de la diversité des univers de référence. En effet, comme le souligne Bourque (1995 et 1996), la théorie des économies de la grandeur est particulièrement féconde pour traiter les transformations organisationnelles : « […] toute situation de gestion peut s'envisager comme la résultante des logiques d'action différentes que les acteurs (Boltanski et Thévenot) abordent grâce à la mise en place d'un dispositif cognitif collectif : la convention. Ce dispositif permet alors aux acteurs de lever les blocages paradoxaux et rend possible la coordination interindividuelle dans l'action collective. » (Isaac, 2003 : 147). D'ailleurs, dans une recherche qui visait à comparer la perspective pragmatique de la sociologie avec les autres perspectives rationalistes, Cloutier et Langley (2007) ont conclu que le cadre des économies de la grandeur offre un langage descriptif très riche pour délimiter chacun des mondes et que ce cadre propose un avantage distinct par rapport aux autres cadres, d'un point de vue heuristique, en facilitant la catégorisation des données empiriques.

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

Les deux sections précédentes nous ont permis de déterminer et positionner les questions auxquelles nous tenterons de répondre au cours de notre recherche. Elles nous ont également donné l'occasion de présenter le cadre théorique que nous privilégierons. Cela étant dit, il est à présent nécessaire de vous introduire la démarche méthodologique que nous avons adoptée dans la réalisation de cette étude. Il s'agit donc d'exposer la stratégie générale de la recherche, le type de données que nous avons recueillies, les techniques employées pour traiter ces dernières, d'analyser les résultats de notre recherche et de formuler nos conclusions. De plus, nous présenterons les difficultés que nous avons rencontrées, en tant que chercheurs, lors de cette recherche en contexte autochtone.

À cette étape, il convient de rappeler la question de recherche de ce mémoire: *comment une entreprise peut-elle reconstruire des relations durables avec des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse?*

3.1. Étude qualitative

Si nous nous interrogeons sur le type de problématique que nous analysons dans le cadre de cette étude, nous constatons que notre démarche nous amène à privilégier le recours à un paradigme constructiviste (d'Amboise, 1996), plutôt qu'à un paradigme positiviste, qui amène les individus à percevoir la réalité de façon objective, à jouer un rôle d'observateur neutre et à prendre la réalité comme donnée (d'Amboise, 1996). L'approche constructiviste perçoit en effet le monde comme socialement construit et subjectif (Usuniser, Easterby-Smith et Thorpe, 2000; d'Amboise, 1996). Les chercheurs qui préfèrent utiliser l'approche constructiviste ont tendance à analyser le phénomène qui les intéresse en accordant une importance particulière à l'ensemble des facteurs qui y sont liés et en faisant des propositions après avoir observé les données recueillies, à diversifier leurs méthodes de recherche et à analyser de façon approfondie un nombre limité de cas (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000).

Le paradigme constructiviste privilégie la réalisation d'une étude qualitative et l'adoption d'une approche holistico inductive (d'Amboise, 1996). La recherche qualitative a l'avantage de permettre au chercheur d'expliquer des faits en profondeur ou de générer une théorie. Au sein de l'approche holistico inductive, le chercheur porte son attention sur l'ensemble du phénomène d'intérêt et débute par l'observation de phénomènes particuliers pour ensuite tenter de dégager une théorie plus générale de ces observations.

De plus, notre démarche méthodologique est dite longitudinale (Pettigrew, 1990), c'est-à-dire qu'elle suit de manière chronologique l'évolution d'une relation entre des acteurs tout en accordant une attention particulière au contexte dans lequel ce processus évolue. Dans le cas de relations entre plusieurs acteurs, par exemple une entreprise et sa communauté locale autochtone, il convient de prendre en compte les perceptions, visions et objectifs de tous les acteurs ayant occupé un rôle dans ce processus. Ainsi, dans le contexte d'une étude longitudinale, nous nous intéressons à des données de nature processuelle, pluraliste, historique et contextuelle (Pettigrew, 1990).

Afin d'assurer une reconstruction la plus vraisemblable possible du phénomène, nous avons vigoureusement porté une attention aux discours des différents acteurs. Nous avons également confronté les diverses données recueillies en entrevues ainsi qu'à des documents externes, et ce, afin de décrire de manière fidèle la conduite des évènements à travers une triangulation des données comme stipulé par Yin (2009). Toutefois, cette triangulation a été réalisée de telle sorte que nous préservions les perceptions de chaque acteur afin de comprendre le contexte dans lequel le processus de reconstruction a eu lieu.

3.2. Justification de cette approche

Dans le cadre de cette recherche, les méthodes de recherche qualitative paraissent les plus appropriées étant donné qu'elles permettent une analyse rigoureuse et exploratoire d'un phénomène étudié Ghauri (2005). En effet, l'objectif de cette recherche est de comprendre un processus, une dynamique : celle de la reconstruction de relations durables entre une entreprise et ses communautés locales et plus précisément des groupes autochtones. En

bref, notre objet de recherche n'aurait pu être traité convenablement avec des méthodes quantitatives.

En outre, dans une perspective plus large, le recours à des méthodes qualitatives en contexte autochtone présente de nombreux avantages. D'abord, les méthodes qualitatives permettent une rigueur d'analyse interculturelle et donc une meilleure compréhension de son objet et, de la même manière, elles permettent également de réduire le biais culturel et les suppositions ethnocentriques. Également, en adoptant une approche holistique, la recherche qualitative permet d'observer un phénomène dans son contexte (Marschan-Piekkari et Welch, 2004). Puis, la recherche qualitative est d'autant plus pertinente dans des cultures similaires à celle des autochtones, laquelle accorde une importance particulière au face à face, aux relations humaines, aux relations et à la confiance (Marschan-Piekkari et Welch, 2004). Également, dans la mesure où la recherche qualitative cherche à comprendre le sens et les croyances qui sous-entendent une action (contrairement à la simple mesure du comportement observable), elle permet d'appréhender des enjeux complexes, qui sont typiques en contexte autochtone. Finalement, un des grands avantages des méthodes qualitatives réside dans leur capacité de saisir des phénomènes « processuels » dans leur contexte réel (Patton, 1990). Dans le domaine de la stratégie, Pettigrew (1992), Porter (1991) et Van de Ven (1992) ont mis l'emphase sur la nécessité de recourir à ces méthodes pour comprendre des processus, telles l'innovation ou encore la gestion des alliances. En ce qui concerne notre étude, laquelle cherche à comprendre le « comment » de la reconstruction de relations durables entre parties prenantes, nous avons bon espoir que le recours aux méthodes qualitatives est amplement justifié.

3.3. Étude de cas

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons jugé pertinent de faire appel à la méthode d'étude de cas. Dans cette section, nous présentons les principales caractéristiques propres à cette méthodologie. Puis, nous justifions la pertinence de cette approche comme outil méthodologique dans le domaine des relations avec les

communautés autochtones, et plus précisément dans un contexte de reconstruction de relations en contexte conflictuel.

3.3.1. Justification et description

Notre démarche vise à comprendre la réalité, soit une dynamique processuelle plutôt qu'à vérifier une théorie. Comme l'a mis en lumière notre cadre théorique, notre démarche s'inscrit dans une logique processuelle de type constructiviste. Cela étant dit, nous espérons être en mesure de mener une observation empirique de la réalité, de comprendre différentes perceptions et de décrire un ensemble de phénomènes.

Si nous nous fondons sur les travaux de Ghauri (2005), le recours à la méthode des cas est pertinent dans le cadre de notre recherche. En effet, selon l'auteur, cette méthode :

1) Est utile pour les champs de recherche peu connus et explorés par les chercheurs;
2) Est appropriée pour les recherches effectuées en contexte interculturel, car elle permet de limiter les biais culturels en favorisant le choix d'outils de recherche adaptés au contexte d'étude lors de la collecte de données.

Hartley (1994, p. 208) définit l'étude de cas comme *« a detailed investigation, often with data collected over a period of time, of one or more organisations, or groups within organisations, with a view to providing an analysis of the context and processes involved in the phenomenon under study »*. En ce sens, Yin (2003) affirme que l'étude de cas permet de garder les caractéristiques holistiques et significatives d'évènements réels tels que les processus organisationnels et de gestion, les relations internationales et l'évolution des industries. La méthode des cas nous permet également de prendre en compte les opinions et les perceptions des différents acteurs par rapport aux évènements (Huberman et Miles, 1994).

De plus, notre étude correspond bien aux paramètres proposés par Yin (2003) afin sélectionner ou non la méthode d'étude de cas. Premièrement, notre question de recherche peut être considérée comme exploratoire étant donné que nous nous intéressons au

« comment » de la reconstruction des relations durables avec les communautés locales à la suite d'une controverse. Selon Yin (2003), les questions débutant par « pourquoi » et « comment », de par leur caractère exploratoire, sont plus susceptibles d'exiger une méthode basée sur l'étude de cas, en raison des liens entre évènements qu'elles impliquent et qui doivent être retracés à travers le temps. En effet, *« case studies are particularly well-suited to new research or research areas for which existing theory seems inadequate »* (Eisenhardt, 1989, p.548). Deuxièmement, dans le cadre de notre recherche, nous n'avons aucune influence sur le phénomène étudié. Selon Yin (2003), il s'agit là d'un fait crucial pour l'adoption de la méthode de cas.

Yin (2003) stipule que la méthode des cas n'est pas une approche monolithique en ce qu'elle propose quatre catégories : les cas uniques au design holistique (type 1), les cas uniques au design intégré (type 2), les cas multiples au design holistique (type 3) et finalement, les cas multiples au design intégré (type 4). Chaque type de cas est utilisé pertinemment dans un contexte précis et permet au chercheur de décrire et d'analyser des phénomènes spécifiques, et ce, en respectant l'intégralité et la fiabilité méthodologique.

Ainsi, un chercheur qui souhaiterait se servir d'un cas spécifique pour justifier la validité de sa théorie, étudier de près un évènement rare s'étant produit une ou quelques rares fois, analyser un cas représentatif en vue d'établir des généralisations, se pencher sur un cas qui a rarement été étudié par les chercheurs ou encore réaliser une étude longitudinale ayant lieu sur plusieurs années aura tendance à privilégier un design de recherche basé sur un seul cas, bien que les risques d'erreurs liés à l'interprétation sont présents (Yin, p. 39-42).

Dans une optique de mobilisation de la théorie méthodologique vue précédemment, nous avons décidé de choisir le cas d'Hydro-Québec et des Cris. Cette étude sera ainsi basée sur l'analyse approfondie de ce cas, concernant une controverse survenue entre Hydro-Québec et la communauté autochtone crie dans un contexte particulier de développement

hydroélectrique entre 1989 et 2001, dans la région de la Baie-James, au nord du Québec[11]. Bien qu'il y ait eu d'autres évènements où des communautés autochtones se sont opposées à des entreprises ou à des projets d'exploitation de ressources naturelles[12], nous avons jugé le cas d'Hydro-Québec et des Cris assez remarquable pour plusieurs raisons. D'abord, ce projet a impliqué la dimension politique étant donné que le gouvernement québécois y a joué un rôle déterminant, contrairement aux autres projets survenus. Puis, le cas proposé est unique du fait que la controverse qui a opposé Hydro-Québec et le gouvernement québécois aux Cris a donné lieu à une entente historique en 2001, appelée la *Paix des Braves*. Les relations entre Hydro-Québec et les Cris sont aujourd'hui qualifiées d'excellentes par plusieurs chercheurs, professionnels, employés d'Hydro-Québec et par le Grand Conseil des Cris, signe d'un processus de reconstruction efficace qui mérite notre attention en tant que chercheurs. Finalement, le cas présenté ne fait pas partie du passé « enterré » pour reprendre les termes de Yin (2003). En effet, bien que les évènements aient eu lieu entre 1989 et 2001, les personnes impliquées au niveau des négociations des ententes sont encore présentes et peuvent relater leurs perceptions et opinions, ce qui valide non seulement le recours à l'étude de cas, mais également l'étude dans son ensemble.

3.4. Collecte de données

En ce qui a trait à la collecte de données, deux points doivent être pris en considération : les différentes méthodes de collecte de données utilisées et le processus de validation des données recueillies.

3.4.1. Méthodes de collecte

Afin d'étudier le processus de reconstruction entre Hydro-Québec et les Cris, nous avons mené des entrevues avec des professionnels d'Hydro-Québec, des chercheurs dont les

[11] Le projet qui nous intéresse, soit *Grande-Baleine*, est un projet de construction de trois centrales hydroélectriques proposé par Hydro-Québec vers la fin des années 1980. La construction de ce projet, dont la capacité était prévue à 3 212 mégawatts, a été annulée en novembre 1994 par le premier ministre du Québec, Jacques Parizeau.

[12] Entre autres, au Québec, avec Goldcorp et la Nation Crie, ou encore en Colombie-Britannique, concernant le cas de Rio Tinto Alcan et la communauté Haisla.

champs de recherche sont liés au phénomène étudié ainsi que des membres de l'ancien gouvernement québécois alors en place durant la controverse. Plus précisément, la collecte de données a associé deux méthodes : les entrevues semi-structurées ainsi que l'analyse de documents publics, des articles de presse, des livres, des thèses de doctorat ainsi que des mémoires de maîtrise.

Pour sélectionner nos répondants, notre critère principal était l'implication du répondant dans le processus de reconstruction des relations. Puis, pour peaufiner notre liste, nous avons décidé de rencontrer des professeurs/chercheurs ayant mené des recherches sur la controverse de *Grande-Baleine* et qui, dans leurs recherches, ont eu à mener des entrevues avec d'autres acteurs impliqués dans le processus de reconstruction. Ainsi, parmi les douze répondants, sept d'entre eux ont été directement impliqués dans le processus de reconstruction. Parmi ceux-ci, qautre représentaient le gouvernement, deux représentaient les Cris et, finalement, un seul représentait Hydro-Québec.

3.4.1.1. Les entrevues

Nous avons adopté une méthodologie d'entrevues semi-structurées dans le cadre de notre analyse. L'entrevue semi-structurée est appropriée lorsque l'objectif est de recueillir des informations sur le témoignage ou l'expérience personnelle d'un individu (Angers, 1992). Dans notre étude, ce type d'approche est pertinent dans la mesure où nous souhaitons considérer la perception des évènements des différentes personnes interviewées. Il était alors primordial d'utiliser des questions ouvertes qui suscitent des réponses riches en détail et d'explications-explicitations. De plus, selon Patton (2002), ce type d'entrevue permet de comprendre le monde perçu par le répondant. C'est d'ailleurs le type d'entrevue privilégié dans une approche qualitative, comme Boutin (1997) le confirme en reprenant les dires de Kvale : « sur le plan technique, l'entretien de recherche qualitatif est (souvent) semi-structuré, il ne désigne ni une conversation libre ni un questionnaire très structuré » (p. 46).

Les entretiens, dont le nombre s'élève à quinze, se sont déroulés entre le début du mois de mars 2012 et juillet 2012, selon les disponibilités des différentes personnes interviewées.

Plus précisément, nous avons rencontré douze répondants dans le cadre de notre terrain. Nous avons rencontré deux d'entre eux à plusieurs reprises, ce qui ramène le total des entrevues réalisées à quinze. Nous avons consacré entre 45 et 100 minutes à chacune des rencontres, en fonction de la quantité d'informations que notre interlocuteur avait à partager. Étant donné que les personnes interrogées n'ont pas toutes été impliquées dans le processus de reconstruction, nous étions conscients du contraste qui existerait dans les discours des différents répondants. Toutefois, le recul qu'avaient certains répondants, du fait de leur statut de « spectateur », nous intéressait également, car il est en le devoir du chercheur de prendre en compte les différentes perceptions des acteurs et de les confronter. Les personnes n'ayant pas été directement impliquées dans le processus de reconstruction ont pour la plupart tenu des propos très objectifs, impartiaux et soutenus par la littérature ; en tant que chercheur, ces entrevues sont donc d'une importance primordiale même si ces leurs détenteurs n'ont pas participé – que ce soit directement ou indirectement - au processus de reconstruction. Afin de nous assurer d'exploiter le potentiel de chacune des entrevues menées, celles-ci ont toutes été enregistrées puis retranscrites en *verbatim*.

Ainsi, au fur et à mesure des entrevues, une transcriptrice que nous avions embauchée, retranscrivait toutes les entrevues. Nous nous occupions par la suite de préparer des fiches pour chacune des entrevues, comprenant des informations sur le répondant, les grands points de l'entrevue et les éléments nouveaux qui nous paraissaient pertinents. Cette technique nous a permis d'ajuster nos questions et de les orienter sur certains aspects particuliers que les répondants n'avaient pas encore traités. À ce sujet, Huberman et Miles (2003) affirment :

> « Nous recommandons fortement une analyse en cours de recueil de données. Le chercheur peut alterner un travail de réflexion sur les données déjà collectées et une mise au point de nouvelles stratégies pour en collecter d'autres, souvent de meilleure qualité » (p. 101).

Le tableau 12 présente la liste des personnes interviewées afin de comprendre le contexte de la controverse survenue autour de *Grande-Baleine* ainsi que le processus de reconstruction.

Tableau 10 - Répondants rencontrés pour documenter la reconstruction des relations

#	Statut du répondant	Date et lieu	Durée
1	Conseiller Relations avec les autochtones, Hydro-Québec	29 février 2012 – Siège social d'Hydro-Québec	2h05m
2	Conseiller Relations avec les autochtones, Hydro-Québec	23 avril 2012 – Siège social d'Hydro-Québec	1h35m
3	Conseiller Relations avec les autochtones, Hydro-Québec	22 juin 2012 – Siège social d'Hydro-Québec	0h40m
4	Avocat et conseiller juridique au Grand Conseil des Cris	20 mars 2012 – appel téléphonique	1h05
5	Professeur du département de sciences politiques de l'UQAM, spécialisé en politiques autochtones au Canada et dans la gouvernance autochtone	5 juin 2012 - UQAM	0h33m
6	Professeur en sociologie à l'UQO spécialisé en études autochtones et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur la gouvernance autochtone du territoire	6 juin 2012 - UQO	0h47m
7	Professeur d'histoire à l'UQAM spécialisé dans l'histoire-politique du Québec et des enjeux énergétiques et environnementaux depuis le 20e siècle	8 juin 2012 - UQAM	1h16m
8	Professeur d'anthropologie au Cégep du Vieux-Montréal et chargé de cours au département de science politique de l'Université du Québec à Montréal. Il collabore notamment depuis 25 ans à la revue Recherches amérindiennes au Québec	12 juin 2012 – Domicile de M. Trudel	0h56m
9	Michel Létourneau est un homme politique québécois et a été député péquiste de la circonscription d'Ungava (Nord-du-Québec) à l'Assemblée nationale du Québec entre 1994 et 2007. Il a de plus été *ministre délégué* aux Affaires autochtones et au Développement du Nord entre 2000 et 2003.	20 juin 2012 - Québec	1h10m
10	Directeur du Forum d'études et de recherches autochtones (FÉRA) et professeur agrégé à l'École d'études politiques de l'Université d'Ottawa	24 juin 2012 - UQAM	1h09m

11	M. Bernard Landry occupait le poste de Premier Ministre du Québec de 2001 à 2003 et chef du Parti québécois de 2001 à 2005. Il a occupé un rôle clef dans la négociation de la Paix des Braves avec les Cris	5 juillet 2012 – UQAM	0h46m
12	A travaillé pendant 25 ans au sein de l'Administration régionale Crie. Chargé de la mise en application des ententes	11 juillet 2012 – Bureau de M. Dion	0h54m
13	Avocat et conseiller juridique au Grand Conseil des Cris	13 juillet 2012 – appel téléphonique	0h46m
14	Haut fonctionnaire du Ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec	24 juillet 2012 - Québec	0h37m
15	Haut fonctionnaire du Ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec	24 juillet 2012 - Québec	0h42m

3.4.1.3. Analyse de documents

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 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.

Tableau 11 - Sources consultées pour la documentation

Livres, articles et chapitres
¬ Beauchemin, G. (1992). L'univers méconnu de la Convention de la Baie James et du Nord québécois, Forces, No. 97.
¬ Bélanger, Y. et Comeau, R. (1995). Hydro-Québec : Autres temps, autres défis, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 352 p.
¬ Coon Come, M. (1989). Socio-Economie Development in a Multi-Ethnic Spirit Within the

Framework of the James Bay and Northern Quebec Agreement, dans Louis-Edmond Hamelin et Micheline Potvin (1989). L'avenir du Nord québécois: Actes du symposium international sur l'avenir du Nord québécois tenu les 19, 20 et 21 novembre 1987 à Amos, Québec. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1989.

¬ Craik, B. (1989). The Importance of Working Together: Exclusions, Conflicts and Participation in James Bay, dans Mario Blaser, Harvey A. Feit et Glenn McRae (sous la direction de), ln the Way of Development . Indigenous

¬ Desbiens, C. (2004). Producing North and South: a Political Geography of Hydro Development in Québec, The Canadian Geographer/Le Géographe canadien, vol. 48, no 2

¬ Gallichan, G. De la Montreal Light, Heat and Power à Hydro-Québec, dans Yves Bélanger et Robert Comeau Hydro-Québec : Autres temps, autres défis, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec p. 63-70

¬ Morin, R. (2002), La Convention de la Baie-James et du Nord québécois et le développement du droit autochtone, dans GAGNON, Alain-G. et ROCHER, Guy (2002), Regard sur la Convention de la Baie-James et du Nord québécois, Montréal, Éditions Québec Amérique inc.

¬ Thibault Martin et Steven M. Hoffman (2008), Power Struggles: Hydro Development and First Nations in Manitoba and Quebec, Winnipeg, University of Manitoba Press, 2008, p. 268.

¬ Thibault MARTIN, De la banquise au congélateur. Mondialisation et culture au Nunavik, Sainte. -Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2003, 202 p

Articles de presse

¬ Chouinard, T (2004). Encore trois ans avant la conclusion d‟un traité final avec les Innus, Le Devoir, jeudi le 1er avril 2004, p. A-2.

¬ Coon Come, M. (2009). Le moment de donner sens à la Paix des Braves, éditorial, Le devoir, 16 novembre 2009, Québec

¬ Fleury, R. (1996). ‘Nous sommes assis sur une éponge!’ Selon l’historien Russel Bouchard, le lac St-Jean aurait pu y passer, Le Soleil, vendredi 26 juillet 1996, p. A4.

¬ Francoeur, L.G. (1994), Parizeau gèle le projet Grande-Baleine, dans Le Devoir, 19 novembre 1994, p. A1

¬ Gavel, P. et Vennat, P. (1979). Sept mois après la crise d'Octobre : un projet qu'il fallait lancer en 1971, dans Roger Leroux (coord.), La Baie James : projet du siècle, Montréal, La Presse, 1979

¬ Giguère, M**.** (2002)**.** La Paix des Braves : Maîtres chez-eux, *La Presse*, Samedi 23 mars, p. B6.

¬ Giroux, R. (1996). Les barrages : une ceinture et des bretelles!, éditorial, Le Soleil, samedi 27 juillet 1996, p. A21.

- Leduc, G. (1996). Gestion des barrages : Bouchard refuse de chercher des coupables, Le Soleil, jeudi 25 juillet 1996, p. A5.
- Roy, M. (1979). L'énergie de la Baie-James, Le Devoir, lundi le 29 octobre 1979, p. 4.
- Sanfaçon, J.R (2008). Une décision économique, éditorial, Le Devoir, le mercredi 20 août 2008, p. A-6.
- Séguin, R. (1994). Quebec Shelves Great Whale Project, Globe and Mail, 19 Novembre

Hydro-Québec et Société d'Énergie de la Baie-James

- Société d'Énergie de la Baie-James (1987), Le complexe hydroélectrique de la Grande Rivière : Réalisation de la première phase, Montréal, en collaboration avec Les Éditions de la Chenelière inc., 427 p.
- Société d'Énergie de la Baie-James (1996), Le complexe hydroélectrique de la Grande Rivière : Réalisation de la deuxième phase, Montréal, 427 p.
- Rapport annuel 1987, Montréal, Hydro-Québec, 1988, 60p.
- Rapport annuel 1988, Montréal, Hydro-Québec, 1989, 63p.
- Rapport annuel 1989, Montréal, Hydro-Québec, 1990, 80p.
- Rapport annuel 1995, Montréal, Hydro-Québec, 1996,66p.
- Rapport annuel 1996: Canaliser nos énergies vers de nouveaux horizons, Montréal, Hydro-Québec (Direction principale Communication et Environnement), 1997, 62p.
- Société d'Énergie de la Baie-James. (1996). Le complexe hydroélectrique de la Grande Rivière : Réalisation de la deuxième phase, Montréal, 427 p.
- Société d'Énergie de la Baie-James. (1996). Complexe hydroélectrique de la Grande-Rivière : Réalisation de la première phase, Montréal, Société d"énergie de la Baie James /Éditions de la Chenelière, 1987, p.496

Gouvernement québécois

- Direction générale de l'Énergie, en collaboration avec le Bureau de Planification du ministère des Richesses naturelles du Québec, Éléments d'une politique québécoise de l"énergie, Québec, Ministère des Richesses naturelles, 1971, 105p.
- Développement économique, Bâtir le Québec: énoncé de politique économique, Québec, Éditeur Officiel du Québec, 1979, 523p.
- Secrétariat aux affaires autochtones (2012), Statistiques des populations autochtones du Québec 2011, 14 février 2012 (Voir : http://www.autochtones.gouv.qc.ca/nations/population.htm#cris)
- Bibliothèque nationale du Québec (BNQ), Débats de l'Assemblée législative du Québec et Débats de l'Assemblée nationale du Québec. [Débats de l'Assemblée et des différentes commissions parlementaires en lien avec Hydro-Québec]. 1989-2004. Version électronique à partir du 29 novembre 1989 sur le site de l'Assemblée nationale, http://www.assnat.qc.ca/archives/travaux.htm [dernière consultation le 11 juin 2012].
- Ministère des Ressources naturelles. (1997). L'énergie au service du Québec. Une perspective de développement durable, Québec, Direction des relations publiques, Ministère

des Ressources naturelles, 1997, 108p.

- Merrill Lynch, Rapport présenté au ministère des Ressources naturelles du Québec: Le tarif de fourniture d'électricité au Québec et les options possibles pour introduire la concurrence dans la production d'électricité, New York, Merrill Lynch, 14 janvier 2000, 114p.

Mémoires et thèses

- Guilbeault-Cayer. É (2008). L'État québécois et la crise d'Oka de 1990 : mutations des politiques en matière de gestion des revendications amérindiennes, 1985-2001. Mémoire de maîtrise, Université Laval,
- Martin, T. (2001). Solidarités et intégration communautaire. Le projet Grande-Baleine et le relogement des Inuit de Kuujjuarapik à Umiujaq. Thèse de doctorat, Université Laval,
- McSween. M.F (2006). Les impacts d'un changement institutionnel sur la dynamique locale : le cas de Radisson et de Chisasibi. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal,
- Savard, S. (2010). Retour sur un projet du siècle : Hydro-Québec comme vecteur des représentations symboliques et identitaires du Québec, 1944 à 2005. Thèse de doctorat en Histoire, Université Laval,
- Turbide. M (2010). La redéfinition des termes de la citoyenneté au Nord du Québec : le cas des Cris de la Baie-James et des Inuit du Nunavik. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal,

Discours des dirigeants cris[13]

- Matthew Coon Come (1990). Statemeny by Grand Chief Matthew Coon-Come to the Assembly of First Nations. Self-Determination Symposium, 3 octobre 1990.
- Ted Moses (2002). Statemeny by Grand Chief Ted Moses, Signing of an Agreement between the Cree Nation of Eeyou Istchee and the Governement of Quebec concerning economic and community development, Grand Council of the Crees, Waskaganish, Québec, 7 février 2002.
- Bill Namagoose (1990). Statement by Mr. Bill Namagoose, Executive Diretor of Grand Council of the Crees, Grand Council of the Crees, New York, 25 septembre 1990.
- Grand Council of the Crees (1994). Presentation by the Grand Council of the Crees to the Conference at the United Nations on The ethical issues that must be faced in implementing the United Nations program on environment and development, agenda 21, Grand Council of the Crees, New York, 13 janvier 1994
- Ted Moses (1997). Conference on the Report of The Royal Commission on Aboriginal Peoples: forging a new relationship, Grand Council of the Crees, Montréal, 1 février 1997
- Matthew Coon Come (1997). Can Québec Separate with all its Territory?, Canada Unity Forum, Montréal, 21 janvier 1997
- Billy Diamond (1990). Address by Chief Bill Diamond to the Institute for Canadien Studies, Grand Council of the Crees, Oslo, Norvège, août 1990
- Matthew Coon Come (1992). Statement by Grand Chief Matthew Coon Come to the Joint

[13] Ces discours ont été récupérés à l'Ambassade des Cris, avec le consentement des administrateurs de l'Ambassade.

Review Hearings about the Great Whale River project, Grand Council of the Crees,1992

¬ Matthew Coon Come (1990). Statemeny by Grand Chief Matthew Coon Come, Washington, 30 mai 1990.

3.5. Stratégie d'analyse

Les données processuelles recueillies présentent différentes caractéristiques importantes qui rendent leur analyse délicate (Langley, 1996, p. 3). Cela est d'abord vrai du fait qu'elles sont majoritairement composées de récits d'évènements. Puis, elles sont également délicates, car elles portent souvent sur différents niveaux d'analyse dont les frontières sont difficilement perceptibles. Également, Langley (1996, 1999) avance que leur enracinement temporel peut varier en ce qui a trait à la précision, à la durée et à la pertinence des données recueillies. Finalement, les données sont souvent éclectiques, rendant leur triangulation et leur intégration dans une conceptualisation théorique cohérente très difficile.

En définitive, face à ces défis, il est très important de bien choisir la stratégie d'analyse qui nous servira de support à l'étude de cas. En effet, puisque notre analyse impliquera forcément une sélection d'informations, la stratégie d'analyse a des conséquences directes sur le type de résultat qui en émergera. Alors que certaines stratégies tendent à conserver de façon intacte la forme des données brutes, d'autres auront tendance à ne présenter que la forme conceptualisée de ces données. Finalement, selon Langley (1996, 1999), la vérification d'une théorie n'est possible qu'en distinguant la stratégie d'analyse adoptée laquelle aura un impact certain sur la nature de la théorie.

3.5.1. La stratégie narrative

Parmi les stratégies d'analyse de données processuelles, la stratégie narrative a attiré notre attention. Celle-ci implique la construction d'une histoire organisée et chronologique des évènements à partir de sources brutes. Selon Langley (1996, 1999), presque toutes les études visant la compréhension d'enjeux processuels ont recours à cette méthode à une

étape donnée de l'étude. Plus précisément, chaque auteur se sert de cette stratégie narrative pour ses propres besoins. Pour certains, dont Eisenhardt (1989), le narratif servira de description préalable à l'analyse. Pour d'autres, et notamment ceux qui souscrivent à une approche constructiviste (Guba et Lincoln, 1994; Dyer et Wilkins, 1991), le narratif pourrait constituer le principal produit de la recherche et servira donc à montrer au lecteur les différents phénomènes observés. Le chercheur démontrera au lecteur, grâce au sentiment de déjà-vu, la pertinence des phénomènes observés et décrits. Pour les auteurs appartenant au mouvement constructiviste, c'est d'ailleurs l'abondance des informations et de contextualisation qui permettront au lecteur de porter jugement sur la qualité des résultats. Il faut donc présenter autant que possible les données recueillies de la façon la plus complète envisageable (Guba et Lincoln, 1994).

Comme le souligne Langley (1996, 1999), cette stratégie d'analyse a l'avantage de pouvoir reproduire l'ambigüité des réalités observées, et ce, avec toute la subtilité qu'elles intègrent. Elle permet donc d'éviter la nécessité de définir des catégories lorsque les frontières ne sont pas forcément claires. Cette stratégie permet également de prendre en compte la dimension éclectique et temporelle des variables.

Cette stratégie, bien qu'intéressante, présente par contre quelques inconvénients[14] qu'il faut mettre en évidence pour ajuster cette stratégie. Premièrement, Langley (1996, 1999) avance que les avantages de cette stratégie sont surtout confirmés pour les chercheurs habiles. Mon statut novice en recherche ne me permettra donc pas de profiter pleinement du potentiel de cette stratégie. Deuxièmement, cette stratégie n'aboutit pas toujours à une théorie explicite, alors que le lecteur s'attend au moins à quelques éléments théoriques explicites. Troisièmement, étant donné que le phénomène observé s'étend sur le temps, cette approche peut résulter en une longue histoire accompagnée d'une contribution conceptuelle faible.

[14] Langley (1996) avance toutefois que ces inconvénients ne font pas l'unanimité parmi les tenants de cette stratégie.

À l'égard des limites potentielles de cette approche et compte tenu des avantages qu'elle peut nous procurer, nous avons jugé utile de la compléter par une autre approche plus structurante. Nous avons ainsi décidé de combiner la stratégie narrative avec l'approche de décomposition temporelle (dite de « *bracketing* »). La section suivante traite plus en détail de cette stratégie et nous y justifions notamment ses apports et ses réponses aux limites de la stratégie narrative.

3.5.2. La stratégie de décomposition temporelle

Cette stratégie d'analyse consiste à effectuer une décomposition de l'échelle temporelle en diverses périodes (Langley, 1999). Cette décomposition peut se faire sur des phases d'un processus séquentiel, mais elle peut tout simplement se limiter à une façon de structurer la description des évènements. Selon Langley (1996, 1999), beaucoup de processus temporels peuvent se s'échelonner en différentes périodes sans supposer une logique de développement progressif.

Cette stratégie d'analyse détient non seulement une utilité descriptive importante, mais elle offre également au chercheur une opportunité intéressante de structurer l'analyse, particulièrement dans des cas où il existe des effets de rétroaction et de causalités multidirectionnelles dans les théories (Langley, 1996). Selon Langley (1996, 1999), cette stratégie s'apparente à celle développée par Gidden (1984), la stratégie de *« bracketing »*. Gidden (1984) utilise cette stratégie d'analyse notamment dans sa théorie de la structuration sociale qui stipule que les actions des individus sont influencées par les structures, mais qu'elles les modifient également. L'auteur propose ainsi d'analyser de façon progressive les influences mutuelles, difficiles à saisir simultanément. En opérant ainsi, Gidden (1984) a examiné précisément l'influence des actions d'une période sur le contexte de la période suivante.

Cette stratégie d'analyse a le mérite d'être recommandée pour ses nombreux avantages. Pour Langley (1996, 1999), cette stratégie cadre bien avec une approche non linéaire et dynamique des processus. Elle permet également de tenir compte de données disparates

provenant d'évènements et de variables. Néanmoins, l'auteur reconnaît que la décomposition temporelle donne lieu à certaines approximations. En effet, les frontières entre les périodes d'analyse peuvent être ambigües. Selon Langley (1996, 1999), il revêt au chercheur de s'assurer que sa conceptualisation théorique est assez vigoureuse pour pallier à ces ambiguïtés. Dans notre cas, nous pensons que notre cadre d'analyse présenté précédemment permet de bien cadrer ces ambiguïtés de par sa complète théorisation.

En définitive, comme le soulève Langley (1996, 1999), la stratégie de décomposition temporelle se combine parfaitement avec la stratégie narrative, étant donné qu'elles se complètent. En effet, alors que la stratégie narrative permet d'assurer une plus grande précision dans la présentation de données, la stratégie de décomposition temporelle permet quant à elle de non seulement ordonner la narration grâce à une périodisation des faits, mais aussi d'offrir au lecteur une compréhension plus rationnelle des effets de causalité et d'influences multidirectionnelles entre les évènements étudiés.

3.5.3. Procédé d'analyse de données

Le choix de l'approche des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot représente un choix méthodologique puisqu'il implique la classification des données empiriques par idéaux types (selon leur appartenance aux différents « mondes »). Après avoir décrit les approches méthodologiques d'analyse des données processeuelles précédemment, nous présentons à présent notre façon d'utiliser et d'opérationnaliser ces approches.

En premier lieu, 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 hydroelectrique qui verrai 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 « vision ». Par exemple, les différents répondants que nous avons rencontrés n'avaient pas la même position sur les motifs de l'annulation de Grande-Baleine.

En second lieu, en respect à la stratégie de décomposition temporelle, nous avons déterminé les différentes étapes de la périodisation. Nous avons accordé une attention particulière à cette étape puisu'elle est la base d'une analyse rigoureuse et cohérente. Cette périodisation en sections temporelles logiques nous permet donc de bien préparer l'analyse selon la grille d'idéaux types proposée par Boltanski et Thévenot.

En troisième et dernier lieu, nous avons codé les données. Comme le mettent en avant Van de Ven et Poole (2002), les chercheurs ayant recours aux études de cas longitudinales se trouvent souvent dans des situations où le volume de données utilisé dépasse les capacités de traitement des chercheurs. C'est ainsi que l'analyse systématique de ces données permet une simplification de leur traitement. 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 donc décidé de coder l'intégralité des données (entrevues et données secondaires) parce que notre question était processuelle; le seul codage des entrevues ne nous aurait pas permis de retracer convenablement le processus de reconstruction des relations.

Puis, nous avons sélectionné les passages pertinents comme le suggèrent Huberman et Miles (1991); il s'agissait donc de supprimer les « déchets » pour reprendre le terme des auteurs. En termes d'unité de codage, nous avons jugé pertinent de considérer le « paragraphe de sens » (Huberman et Miles, 1991), qui consiste donc à codifier des données selon le sens général du paragraphe. Ainsi, selon les justifications des différents acteurs, leurs propos ont été codés en fonction de la grille de grammaire des mondes de Boltanski et Thévenot. Finalement, nous avons décidé de présenter les données recueillies sous forme de matrice chronologique pour prendre compte du caractère processuelle des données recueillies.

3.6. Qualité de la recherche

« It is an obligation for all scientists to conduct rigorous studies, regardless of their research tradition » (Marschan-Piekkari et Welch, 2005). C'est dans un souhait d'appliquer rigoureusement cette obligation que nous proposons ici de démontrer la validité de notre recherche, en nous basant notamment sur certains critères de validité prédéterminés auxquels notre recherche souscrit. Les critères de validité utilisés en recherche qualitative diffèrent considérablement de ceux qu'on peut retrouver dans une recherche quantitative (Huberman et Miles, 1994). Malgré cela, de nombreux auteurs se basent sur des critères de validité issus des recherches quantitatives (Pozzebon, 2003). Cela dit, dans le cas de recherche processuelle telle que celle-ci, cette pratique pose problème. C'est pour cela que nous avons opté pour les quatre conditions de validité d'une recherche qualitative proposées par Yin (2003).

3.6.1. Validité conceptuelle

Si nous examinons le premier critère, à savoir la validité conceptuelle, Yin (2003) définit ce critère comme l'établissement de mesures opérationnelles efficaces pour les concepts étudiés. Le but de cette démarche est ainsi d'éviter que les biais du chercheur ne viennent influencer la nature ainsi que la qualité des informations recueillies lors de la collecte de données. Ainsi, pour s'assurer du renforcement de l'objectivité de la recherche, la triangulation peut s'avérer utile. On peut également faire relire les résultats préliminaires de la recherche par les personnes interrogées afin de s'assurer de leur objectivité et de leur intégralité (Yin, 2003, p.34).

Cela étant dit, nous pensons que notre recherche satisfait ce critère de validité. Dans un premier temps, nous avons varié nos sources d'information en consultant des sources primaires et secondaires. Étant donné que nous travaillons sur la reconstruction de relations durables entre Hydro-Québec et les Cris, nous nous sommes assuré de mener des entrevues avec différents employés d'Hydro-Québec, de la Nation crie et des membres du gouvernement. C'est ce que Pauwels et Matthyssens (2004) appellent une triangulation

synchronique des données primaires. Nous nous sommes également assurés que nos répondants aient vécu la controverse et le processus de reconstruction des relations afin d'avoir leurs perceptions de ce qu'ils ont expérimenté[15]. Somme toute, la triangulation permet au chercheur d'assurer une compréhension holistique du phénomène étudié, essentiel à la méthode de cas (Ghauri et Gronhaug, 2005).

Finalement, en ce qui concerne nos conclusions préliminaires, nous ne pouvions les faire relire par toutes les personnes interviewées, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, les membres de la Nation crie ne sont pas tous francophones. Puis, nous craignions que les parties prenantes impliquées dans l'étude (Hydro-Québec et les Cris) tentent de contrôler les informations présentées et d'influencer l'étude. Pour remédier à cela, nous avons envoyé seulement les *verbatims* à chacun des répondants afin de s'assurer qu'ils soient bien d'accord avec ce qui a été noté (bien que le *verbatim* ait repris mot pour mot le discours). Mais nous pensons que le fait de ne pas avoir envoyé les conclusions préliminaires n'affecte pas réellement notre validité conceptuelle étant donné que la stratégie d'analyse narrative adoptée nous oblige à ne pas interpréter les discours et à les garder brutes autant que possible, en effectuant cependant une analyse et confrontation systématiques.

3.6.2. Validité interne

La deuxième condition de validité d'une recherche, comme mentionné ci-dessus, consiste en la validité interne de la recherche, c'est-à-dire sa capacité à établir des relations plausibles et authentiques entre les faits observés. Il s'agit, pour le chercheur, de démontrer que les liens de causalité qu'il établit entre différents phénomènes observés sont concrets et qu'ils ne découlent pas d'autres phénomènes.

---

[15] Nous n'avons toutefois pas ignoré les chercheurs qui ont étudié en long et en large ce phénomène, d'autant plus qu'ils peuvent parfois nous offrir des données plus objectives et moins partiales que ce dont nous offre un acteur ayant vécu la controverse.

Dans notre cas, les données recueillies ont un caractère purement processuel qui rend leur analyse particulièrement délicate. Comme le souligne Langley (1996), quatre défis sont posés par ce type de données. D'abord, elles sont majoritairement composées de récits d'évènements avec lesquels le chercheur n'est pas forcément familier. Deuxièmement, elles portent souvent sur plusieurs unités et niveaux d'analyse dont les frontières sont difficilement distinguables. Puis, l'ancrage temporel de ces données varie en termes de précision, de durée et de pertinence. Finalement, les données processuelles sont souvent sous forme éclectique, rendant leur intégration dans une théorisation difficile, mais possible. C'est dans cet esprit que nous devons particulièrement prendre des mesures adéquates pour satisfaire à la validité interne.

Face à ces défis que posent les données processuelles, différents chercheurs ont adopté différentes stratégies d'analyse de données (Langley, 1996). Nous en avons choisi deux, à savoir la stratégie narrative et la stratégie de décomposition temporelle. Puisque chaque analyse implique une sélection pertinente d'informations, les stratégies d'analyse sélectionnées ont donc un impact direct sur les résultats qui en émergeront. C'est pour cela que nous avons décidé de combiner deux approches, afin de profiter de leurs apports indéniables et de combler leurs limites spécifiques.

Finalement, plusieurs auteurs (Van de Ven, 1992; Porter, 1991; Pettigrew, 1992) soulignent le fait que l'analyse de données processuelles exige idéalement des données longitudinales et riches. Ce point est primordial, car des données riches permettent d'observer l'évolution des actions et leurs conséquences dans le temps. C'est dans ce sens que nos stratégies, décrites préalablement, sont pertinentes, car elles permettent de saisir la logique derrière des processus qui ne sont pas nécessairement linéaires. Elles permettent ainsi de concevoir des conceptualisations théoriques *« qui englobent des causalités multiples, des phénomènes de rétroaction multidirectionnelle et des pistes d'action parallèles. »* (Langley, 1996, p.20).

3.6.3. Validité externe

La troisième condition de validité d'une recherche selon Yin (2003) est sa validité externe, c'est-à-dire la capacité de généralisation des observations et des conclusions de l'étude à d'autres cas de reconstruction de relations entre au moins deux acteurs.

Il est nécessaire de saisir qu'il existe deux types de généralisations : la généralisation statistique et la généralisation analytique. La première repose sur la généralisation de résultats obtenus à la suite de l'analyse de données choisies de façon aléatoire ou obtenus à la suite d'un sondage (Pauwels et Matthyssens, cités par Marchan-Piekkari et Welch, 2005 p.30; Yin, 2003 p. 10). La généralisation analytique, quant à elle, concerne la généralisation des conclusions de l'étude de cas à des théories générales.

En ce qui concerne notre étude, étant donné que nous avons opté pour une étude d'un seul cas, nous admettons que notre analyse et que nos résultats ne s'appliquent pas forcément à tous les contextes de relation conflictuelle entre une entreprise et ses communautés locales. Toutefois, nous pensons que notre étude mènera à une généralisation théorique. Nos résultats pourraient en effet faire émerger une théorie sur la reconstruction de relations durables avec les communautés locales autochtones à la suite d'une controverse.

Il nous a néanmoins semblé primordial d'élaborer un design de recherche qui permettrait à d'autres chercheurs de confirmer nos conclusions avec le cadre d'analyse que nous avons adopté, mais en étudiant d'autres cas de relations conflictuelles entre une entreprise et une communauté locale autochtone[16].

[16] Notamment avec d'autres compagnies et d'autres groupes autochtones ayant, peut-être, des intérêts divergents. Nous pouvons par exemple citer le cas de Goldcorp inc. et de la Nation Crie au Québec, ou encore Rio Tinto Alcan et les groupes autochtones Cheslatta et Haisla en Colombie-Britannique.

3.6.4. Fiabilité

Ce dernier critère vise à assurer la fiabilité de l'étude, c'est-à-dire, à garantir des résultats semblables aux nôtres si d'autres chercheurs devaient répliquer l'étude avec les mêmes procédures. Pour assurer la fiabilité de notre étude, nous avons accordé une attention particulière à la description de la démarche de recherche (exemple : constitution de l'échantillon, processus, protocole et questionnaires d'entrevue, types des sources secondaires utilisés, bibliographie, informations recueillies lors des entrevues, techniques utilisées lors du traitement et de l'analyse des données) de façon détaillée, et ce, afin de permettre la réplication de notre étude par d'autres chercheurs. En ce sens, nous avons également donné le plus de détails possible sur notre démarche de recherche, notre méthodologie et sur le déroulement des entrevues.

Le tableau 13 ci-dessous synthétise les quatre critères de validité d'une recherche proposés par Yin (2003) ainsi que les mesures employées pour satisfaire ces exigences.

Tableau 12 - Synthèse des critères et des mesures assurant la qualité de notre étude

Test	Mesures proposées
Validité conceptuelle	¬ Triangulation (sources primaires et secondaires) ; ¬ Réalisation avec des répondants d'Hydro-Québec, de la Nation crie et du gouvernement québécois (ancien et nouveau) ayant vécu la controverse et la reconstruction afin de recueillir des perceptions réelles (triangulation synchronique) ; ¬ Révision par les personnes interrogées la présentation de données pour nous assurer d'avoir objectivement rapporté leurs propos.
Validité interne	¬ Recours à des stratégies d'analyse de données processuelles adaptées; ¬ Stratégie narrative combinée avec la stratégie de décomposition temporelle.
Validité externe	¬ Recherche d'une théorisation (généralisation analytique) ;

	¬ Réplication de la recherche avec d'autres cas de relations conflictuelles entre une entreprise et une ou plusieurs communautés locales autochtones.
Fiabilité	¬ Description détaillée de la démarche de recherche (protocole de recherche) ; ¬ Scénario d'entrevue disponible en Annexe afin de présenter les orientations lors des entrevues.

3.7. Récit d'une recherche de terrain ardue

3.7.1. Protocoles de recherches en contexte autochtone

Par respect des communautés locales, nous avons souhaité établir un partenariat de recherche avec la communauté autochtone qui nous intéresse, à savoir la communauté crie. Il convient aussi de préciser que du point de vue règlementaire, toute collecte de données auprès des communautés autochtones au Canada, requiert, en tant que chercheurs, l'obtention de l'approbation du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal. Le CER a pour mission :

> De définir et de mettre en œuvre une politique qui satisfait aux exigences énoncées par les trois conseils subventionnaires canadiens, soit : le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), l'Institut de recherche en santé du Canada (IRS) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG).
>
> À ce titre, le CER a la responsabilité d'évaluer tous les projets de recherche des professeurs, des chercheurs et des étudiants au doctorat ou à la M. Sc. qui impliquent des sujets humains. Le CER doit ainsi s'assurer que les personnes participant aux projets de recherche effectués à l'École le font sur une base volontaire, qu'elles le font de manière consentante et, surtout, que ces personnes disposent de toute l'information pour prendre leur décision. (HEC)

Les chercheurs doivent donc démontrer que leur stratégie de recherche en contexte/territoire autochtone correspond, notamment, aux normes énoncées par le chapitre 6 de *« l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains »*. Ce chapitre comporte des discussions au sujet de l'éthique des recherches

menées avec les communautés autochtones. Ainsi, de nombreuses initiatives ont été mises en avant pour réfléchir sur les principes moraux qui devraient encadrer la recherche en contexte autochtone (le chapitre 6 mentionné précédemment s'en inspire). Parmi les plus importantes initiatives, nous retrouvons notamment le protocole de recherche préparé par l'assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador (2005), les p*rincipes d'éthique pour la conduite de la recherche dans le Nord* de l'Association universitaire canadienne d'études nordiques (1982), *l'Ethical Guidelines for Research* de la Commission royale sur les peuples autochtones (1993) ainsi que les *Guidelines for Ethical Research in Indigenous Studies* de l'Institue australien d'études autochtones (2000).

Il est généralement reconnu que ces initiatives s'entendent sur l'importance d'une recherche basée sur la coopération, le dialogue et la transparence. De plus, ces différents protocoles rappellent l'importance de la participation des communautés autochtones dans la recherche et dans l'interprétation ainsi que l'examen des résultats de la recherche avant l'achèvement du rapport final ou toute autre publication découlant du projet. Finalement, ces protocoles attestent qu'il est primordial pour le chercheur d'obtenir le consentement de l'administration de la communauté autochtone concernée afin de mener des entrevues avec ses membres.

Dans cette optique, et par respect des communautés locales, nous avons débuté notre démarche le 23 mars 2012, en écrivant à Monsieur Benoît Lussier, Conseiller auprès de la direction de la recherche, afin de lui demander conseils sur la façon de présenter notre demande[17]. Au préalable, nous avions rencontré un conseiller en matière de relations autochtones d'Hydro-Québec le 29 février, et nous avons eu une discussion téléphonique le 20 mars avec un membre du Grand Conseil des Cris.

C'est au cours de la journée du 5 avril 2012 que nous avons soumis une première version de notre demande au bureau du CER. Le 13 avril 2012, le bureau du CER nous confirme

[17] À ce sujet, il serait judicieux de démontrer que notre étude de terrain en contexte autochtone est l'une des premières, sinon la première traitée par le bureau du CER. Ainsi, plusieurs longs échanges ont eu lieu avec le personnel de la direction de recherche afin de proposer une demande rigoureuse qui réponde aux normes établies. Nous tous, chercheurs et conseillers de la direction de recherche, étions en apprentissage durant ce processus.

la réception de notre demande et nous propose quelques modifications pour que notre demande puisse être traitée dans les meilleurs délais. Celles-ci ont été réalisées la journée même, à la suite d'une conversation téléphonique avec M. Benoît Lussier qui nous a offert des éclaircissements, et la demande complète, constituée des documents suivants, fut envoyée le 13 avril 2012:

a) La demande officielle fournie par le CER qui consistait à recueillir des informations sur la nature de la recherche, les chercheurs, les outils de collecte de données, les échantillons, les méthodes de présentation des données, etc. Ce questionnaire dynamique comprend quatre sections : renseignements généraux; consentement et confidentialité; risques et conflits d'intérêts; données et déclaration du ou des chercheurs;
b) Les formulaires bilingues de consentement à une entrevue;
c) Un engagement de confidentialité;
d) Un scénario de l'entrevue avec les divers répondants;
e) Une demande d'autorisation d'effectuer une recherche dans une organisation;
f) Une stratégie d'approche qui présente de façon détaillée les démarches entreprises pour rentrer en contact avec le Grand Conseil des Cris afin de leur proposer notre recherche.

Le 16 avril 2012, M. Benoit Lussier nous confirmait la réception ainsi que la conformité de notre demande. Puis, entre le 16 et le 24 avril 2012, notre projet de recherche avait fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains lors de la dernière réunion plénière du CER. Ainsi, un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de notre projet de recherche à la Politique en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nous a été émis en date du 24 avril 2012. Cette approbation stipulait que :

> Le certificat permet aux chercheurs de procéder à la collecte de données auprès des participants non autochtones (représentants actuels et passés du gouvernement du Québec et d'Hydro-Québec). De plus, les chercheurs peuvent utiliser aux fins de recherche, à partir de la date d'approbation du projet, toute information recueillie lors de la phase de négociation avec les représentants de la Nation Crie, dans la mesure où ils obtiennent l'autorisation individuelle consignée de la part des intervenants ou des négociateurs (formulaire de consentement ou autre forme de consignation de consentement prévue par l'EPTC2).

> Le certificat NE PERMET PAS aux chercheurs de procéder à la collecte de données auprès des autochtones AVANT D'AVOIR : obtenu l'autorisation officielle du Grand Conseil de la Nation Crie et en avoir informé le CÉR;, le cas échéant, des conditions imposées par le Grand Conseil pour la collecte de données et s'il y a lieu de déposer au comité une copie du(es) contrat(s) de recherche entre les chercheurs et les autorités cries; soumis au CER des formulaires de consentement à l'intention des participants autochtones, dans lesquels les conditions particulières portant sur le partage au sein la communauté crie des renseignements fournis par les participants autochtones sont décrites.

3.7.2. Les particularités d'une recherche en contexte autochtone

Avant le dépôt de la demande du CER, comme mentionné précédemment, nous avons tenté un premier contact avec le Grand Conseil des Cris dans un souhait de partenariat. Notre proposition avait été chaleureusement et positivement accueillie. Ainsi, le 23 mars 2012, nous avons envoyé un premier courriel au Grand Conseil des Cris afin de proposer des détails au sujet de notre étude dans le but de consolider notre sollicitation :

> At first, Sofiane and I [Emmanuel Raufflet, Director of thesis] want to thank you very much for sharing your considerable expertise and experience with us in regards to the interesting and exciting project. We are looking forward to meet you in person next week.
>
> On our side, we await the approval of our study by the Committee of Research Ethics. As soon as we have it, it would be very appreciated if we could discuss of persons who would have agreed, during your next meeting, to share with us their experience and expertise on the matter.
>
> Interviews will last up to 1h15 and Sofiane is committed to visit those who were interested, whether they are located in Ottawa, Quebec or on Cree lands (Northern Quebec).

Puis, nous leur avons écrit un deuxième courriel, le 27 mars 2012, qui présentait davantage de détails, notamment concernant les exigences du CER et la façon dont nous comptions les respecter. En pièce jointe, nous avons fourni des biographies personnelles des chercheurs (Emmanuel Raufflet et Sofiane Baba) afin de bâtir une relation de confiance (*Annexe F*). Nous y expliquions notamment notre intérêt pour les recherches autour des enjeux autochtones. De plus, nous avons joint un document intitulé *Proposed Research Project (Annexe E)*, qui offrait des détails sur les objectifs de la recherche, les méthodes de

recherche, le respect des normes d'éthique de la recherche, des délais, les livrables ainsi que les bénéfices que pourraient en tirer les Cris et le Grand Conseil des Cris. On y trouve notamment:

> **Relevance for the Grand Council of the Crees** - We believe that our report and presentation will be useful to members of the Cree Nation for two reasons. First, we expect that this detailed study will have the potential to provide a new understanding of a significant period of its recent history. We will present our findings and discuss them with members of the Cree Nation. Second, we expect this improved understanding on partnerships and trust-building to be of relevance for the Great Council for present and future negotiations with other companies related to the exploitation natural resources.
>
> We wish to make this study as relevant as possible for the Grand Council. We would like the Grand Council and its members to share with us their expectations in terms of their involvement of the research (at which stage, in which form, what information would be relevant for the Grand Council.). For questions, queries, suggestions, do not hesitate to contact: emmanuel.raufflet@hec.ca or 514 340 61 96 or sofiane.baba@hec.ca

Ce courriel faisait également référence aux personnes que nous souhaiterions interviewer, notamment les personnes clés du processus de reconstruction des relations à la suite de la controverse de *Grande-Baleine* :

> Once we receive the approval of the Research Ethics Board, we will need to plan interviews. We would like to conduct interviews with the key participants of the process (1990-2002) including Chief Ted Moses, Chief Mathew Coone Come, yourself, and several other leaders of the Cree Nation. We expect to conduct around 10-15 interviews with the Cree Nation. Each interview will last up to 1h15 and will be conducted by Sofiane and/or myself [Emmanuel Raufflet, Director of thesis] according to the norms defined by the Ethics Research Board at HEC Montréal.

À la suite de notre discussion téléphonique avec le Grand Conseil des Cris et à l'ensemble des démarches entreprises pour que notre demande soit présentée au Grand Conseil des Cris le 21 avril, nous étions très optimistes quant à l'idée d'entamer nos entrevues avec les Cris dès la réception du certificat du CER. Une fois notre demande du CER approuvée le 24 avril 2012, nous pensions avoir réalisé le plus ardu. Toutefois, à la suite de nombreux

échanges par courriel et par téléphone, nous n'avions toujours pas réussi à obtenir une autorisation écrite de la part du Grand Conseil des Cris au mois de mai.

Nous avons tout de même demandé quelles seraient les chances que notre demande soit présentée lors de la prochaine réunion générale du Grand Conseil des Cris. À la suite de plusieurs tentatives de discussion, que ce soit par courriel ou bien par téléphone, nous avons finalement pu obtenir un rendez-vous téléphonique. Néanmoins, le Grand Conseil des Cris n'avait pas émis d'autorisation écrite nous accordant le droit d'interviewer des membres de la communauté crie de la Baie-James.

3.7.3. Un phénomène habituel

Lors de nos entrevues avec les professeurs-chercheurs ayant de l'expérience de recherche avec les Premières Nations, plusieurs ont abordé la difficulté des travaux de recherche en contexte autochtone. Pour certains, cet obstacle à la recherche frôle la « censure » dans certains cas. Pour d'autres, il est reconnu que « plusieurs autres chercheurs la dénoncent régulièrement. » Toujours selon nos répondants, il semblerait que les Cris de la Baie-James ont tellement été sollicités par les médias et les chercheurs concernant *Grande-Baleine,* et parfois à mauvais usage lorsque les données recueillies étaient utilisées contre ces mêmes groupes, qu'ils ont développé un sentiment de réticence à l'égard de toute intrusion pour des fins de recherche.

Ainsi, les difficultés que nous avons observées rejoignent celles avancées par plusieurs de nos répondants ainsi que de McSween (2006)[18] : (1) grande difficulté à établir un contact avec les membres du Grand Conseil des Cris afin d'obtenir une autorisation écrite; (2) normes de recherche en contexte autochtone strictes au point « de décourager certains chercheurs à mener des recherches avec les autochtones. »

[18] Ce mémoire, de Marie-France McSween (2006), porte sur les relations entre deux communautés de la Baie-James, à savoir Chisasibi et Radisson. Il s'agit du seul mémoire de maîtrise ayant été trouvé à HEC Montréal qui traite de la difficulté d'une recherche de terrain en contexte autochtone. Durant son étude, McSween a connu de nombreuses difficultés durant sa recherche de terrain en contexte autochtone. Parmi ces difficultés, que McSween recense dans un tableau qui présente une typologie des difficultés rencontrées, six types de « portes fermées » sont mises de l'avant : la méfiance, le refus catégorique, le refus expliqué, le silence, le mystère et l'absence.

Dans leur article intitulé *Moving from research ON, to research WITH and FOR Indigenous communities: a critical reflection on community-based participatory research*, Koster *et al.* (2012) évoquent la délicatesse des recherches en contexte autochtone pour des raisons historiques. Les auteurs stipulent que les travaux de recherche effectués sur les collectivités autochtones s'inscrivent dans le paradigme dominant de l'Occident colonisateur (le chercheur est détenteur du savoir, tandis que les membres des collectivités étudiées sont des sujets passifs). Ainsi, les auteurs avancent que la recherche portant sur les autochtones est étroitement liée au paradigme de la recherche occidentale dominante qui stipule que les pratiques coloniales ne sont d'aucune utilité pour les communautés autochtones (McGregor, Bayha et Simmons, 2010).

Les auteurs émettent certains principes tels que la reconnaissance du fait que : (1) la disposition occidentale de concevoir les processus de recherche ne sont pas uniques; (2) les objectifs de la recherche devraient être déterminés de manière sympathique, respectueuse et éthique ; et (3) que la recherche devrait être menée en intégrant les perspectives autochtones (Louis, 2007). D'ailleurs, Louis affirme que la recherche doit être menée dans la patience et l'humilité. En d'autres termes, il faut que les chercheurs acceptent les décisions des communautés et de travailler ouvertement, dès le début, afin de déterminer comment la production de connaissances sera conduite, partagée et utilisée.

Rétrospectivement, Fletcher (2003) stipule qu'en dépit de l'inexistence d'un processus formel qui décrive la manière d'effectuer des recherches dans le paradigme autochtone, les chercheurs peuvent toutefois suivre certaines règles générales, qui sont d'ailleurs à la base des recommandations des trois conseils subventionnaires canadiens (Comité d'éthique de la recherche) :

1. Former un partenariat de recherche avec les peuples autochtones et créer en partenariat le processus de recherche;
2. Discuter de quelle façon les avantages de la recherche devraient circuler vers et dans la communauté, comment la communauté devrait contrôler l'information produite, la manière dont celle-ci doit être utilisée et comment elle sera diffusée;

3. Élaborer un mécanisme pour les partenaires autochtones afin d'examiner et de réviser les brouillons des conclusions et de garantir l'accès au produit final ;
4. Développer et maintenir des relations en ce qui a trait à la fois aux protocoles occidentaux d'éthique de la recherche ainsi qu'aux cadres culturels autochtones.

Concernant notre étude de terrain et les difficultés rencontrées, nous pensons que nos démarches respectent les principes généraux proposés par Fletcher (2003). Nous avons ouvertement et clairement démontré un souhait d'effectuer des recherches dans un esprit de collaboration. De plus, nous avons explicité les bénéfices dont les Cris pourraient tirer de notre analyse. Leur participation dans la recherche était également prévue étant donné que les normes d'éthique de la recherche exigent à tout chercheur de donner la latitude aux communautés autochtones concernées dans le choix de leur degré d'implication. Aussi, nous avions établi un très bon rapport avec le Grand Conseil des Cris lors de notre premier contact. Toutefois, pour des raisons reliées à la distance et aux exigences nous obligeant à finaliser le mémoire durant le trimestre d'été, nous n'avons pu élaborer un mécanisme destiné aux partenaires autochtones afin d'examiner et de réviser les ébauches des conclusions.

3.8. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre méthodologique utilisé pour répondre à notre question de recherche. Nous avons également décrit le processus de collecte des données auprès des membres de la Nation crie, d'Hydro-Québec, du gouvernement québécois alors en place, et des chercheurs ayant été impliqués dans des recherches autour du projet *Grande-Baleine*. Nous avons ainsi pu identifier deux stratégies d'analyse adaptées à notre recherche qui se concentre sur des données processuelles. De plus, nous avons présenté les mesures entreprises pour assurer la qualité de notre recherche. Finalement, nous avons traité de la difficulté vécue dans le cadre d'une recherche en contexte autochtone et analysé, en fonction de la littérature, les difficultés rencontrées.

CHAPITRE 4 – MISE EN CONTEXTE

Dans notre chapitre méthodologique, nous avons affirmé que notre étude s'appuie sur le cas du projet hydroélectrique *Grande-Baleine*, finalement abandonné jusqu'à nouvel ordre en 1994 sous le commandement du gouvernement québécois et à la suite des pressions des groupes environnementalistes et des communautés autochtones, notamment les Cris. Dans le chapitre actuel, nous présentons la conjoncture dans laquelle ce projet s'est manifesté ainsi que le contexte dans lequel il a été abandonné.

Plus précisément, ce chapitre présente les acteurs impliqués dans ce projet, à savoir Hydro-Québec, la Nation autochtone crie ainsi que le gouvernement du Québec. Puis, ce chapitre démontre également une situation géographique et sociale de la Baie-James (région dans laquelle ce projet devait avoir lieu), ainsi qu'une histoire détaillée de cette région. Ces éléments de contextualisation permettent de bien cerner les enjeux sociopolitiques du projet *Grande-Baleine*, lequel projet sera traité en détail à la suite de la présentation de l'historique de la région de la Baie-James, soit en dernier lieu du présent chapitre. Ainsi, nous pourrons entamer avec aise notre prochain chapitre qui visera à analyser et à comprendre le processus de reconstruction de la relation entre Hydro-Québec et les Cris à la suite de la controverse dont a fait l'objet *Grande-Baleine.*

4.1. Les acteurs

4.1.1. Hydro-Québec

4.1.1.1. Description

Société d'État dont le mandat consiste en la production, le transport et la distribution de l'électricité sur le marché québécois, Hydro-Québec est fondée le 14 avril 1944 à la suite de l'Assemblée législative du Québec qui adopte une loi créant une entreprise commerciale de propriété publique, soit la Commission hydroélectrique de Québec, abrégée sous le nom d'Hydro-Québec.

En raison d'une demande d'électricité croissante, d'une inefficacité du système et des tarifs jugés excessifs par la population[19], le gouvernent québécois autorise Hydro-Québec, dès1963, à acquérir 45 des 46 distributeurs d'électricité au Québec dans une optique de nationalisation de l'électricité. En 1971, à la suite de l'élection du premier ministre Robert Bourassa, la société d'État décide d'entreprendre le projet du siècle, soit le projet de la *Baie-James*, appelé quelques années plus tard complexe *La Grande*, un complexe hydroélectrique de 10 000 mégawatts situé dans la Jamésie, dans la région de la Baie-James.

Hydro-Québec est structurée en quatre divisions :

1. **Hydro-Québec TransÉnergie :** chargée de la conception, de l'exploitation et de la maintenance des réseaux de transport d'électricité afin bénéficier ses clients du Québec et hors Québec.
2. **Hydro-Québec Production :** produit de l'électricité et la commercialise sur les marchés de gros au Québec et hors Québec.
3. **Hydro-Québec Distribution :** assure aux Québécois un approvisionnement fiable en énergie. Au-delà du volume annuel d'électricité fourni par Hydro-Québec Production, elle s'approvisionne sur les marchés.
4. **Hydro-Québec Équipement :** chargée des projets de construction d'Hydro-Québec Production et d'Hydro-Québec TransÉnergie.

4.1.2. Le gouvernement québécois

Étant donné que le projet *Grande-Baleine* s'inscrit dans la continuation du « projet du siècle », un programme de développement du potentiel hydroélectrique de la région de la Baie-James annoncé par l'ancien Premier ministre Robert Bourassa le 29 avril 1971, il convient donc de présenter l'ensemble des gouvernements qui se sont succédé depuis cette

[19] Gilles Gallichan, « *De la Montreal Light, Heat and Power à Hydro-Québec* », dans Yves Bélanger et Robert Comeau *Hydro-Québec : Autres temps, autres défis*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec p. 63-70

période, car leurs décisions respectives et politiques énergétiques mises en place sous leur gouverne ont joué un rôle dans le déroulement de la controverse de *Grande-Baleine*.

Cela étant dit, Robert Bourassa est le premier ministre du Québec qui a mis de l'avant le « projet du siècle » que nous aborderons plus en détail plus loin dans ce chapitre. Il a exercé la fonction de premier ministre du Québec, sous la bannière du Parti libéral du Québec, à deux reprises : du 12 mai 1970 au 25 novembre 1976, puis du 12 décembre 1985 au 11 janvier 1994. Bourassa militait pour une reconnaissance du Québec comme étant une société distincte du Canada mais le premier ministre du Canada de l'époque, Pierre Elliot Trudeau, s'y opposait. En effet, Trudeau s'était strictement opposé à ce qu'il considérait être des concessions au souverainisme.

Durant la période séparant les deux mandats de Robert Bourassa, René Lévesque, fondateur du Parti Québécois (PQ) en 1968, devient premier ministre du Québec le 25 novembre 1976. Il occupe cette fonction jusqu'au 3 octobre 1985. Le contexte socioéconomique dans lequel René Lévesque entame son mandat est délicat : taux de chômage dépassant les 10%, balance commerciale déficitaire, déficit budgétaire à hauteur d'un milliard de dollars et une situation sociale tendue. Bien que le projet de souveraineté du Québec reste l'objectif ultime, René Lévesque est conscient du fait qu'il faille rester prudent en raison de la situation socioéconomique et du 40% obtenu lors des élections, signe qu'une éventuelle victoire référendaire en faveur de la souveraineté n'est pas encore au rendez-vous[20]. Durant ce premier mandat, le 20 mai 1980, une majorité de Québécois refuse le projet de souveraineté-association. C'est une défaite pour le gouvernement, qui mettait d'importants espoirs dans ce projet. Son deuxième mandat, en 1981, est davantage difficile. Les raisons de cette difficulté relèvent de la crise constitutionnelle, que de la récession économique qui prend de l'ampleur, un déficit croissant et un taux de chômage d'environ 15%.

[20] John F. Conway, Des comptes à rendre, *VLB éditeur*, 1995

En 1984, lors du neuvième congrès du PQ, il a été décidé par les militants que lors des prochaines élections, le PQ s'engagerait solennellement à se charger de l'indépendance du Québec : le vote pour le PQ serait donc un vote pour la souveraineté. Toutefois, René Lévesque n'a pas voté en faveur de cette résolution. Cette position, ainsi que sa souplesse face au gouvernement fédéral, engendre une crise grave au sein du PQ. En novembre et décembre 1984, une dizaine de hauts responsables du PQ démissionnent. Désormais à la tête d'un gouvernement affaibli de par ces démissions de même que par le contexte socioéconomique, Lévesque annonce sa démission six mois plus tard.

À la suite à sa démission, Pierre Marc Johnson dirige le Québec durant deux mois avant que Bourassa ne gagne de nouveau les élections, lui permettant ainsi d'être premier ministre du Québec pour une seconde fois, dès 1985. À la suite du mandat de Bourassa, l'ancien ministre des Finances du PQ, Jacques Parizeau, devint le 26e premier ministre du Québec le 26 septembre 1994 et il a exercé son mandat jusqu'au 29 janvier 1996. Durant sa campagne électorale, Parizeau promet de tenir un référendum sur la souveraineté du Québec. Il s'engage à quitter la politique s'il ne tenait pas sa promesse. Afin de se débarrasser de la controverse liée au projet de développement hydroélectrique à la Baie-James et d'augmenter ainsi les chances de victoire lors du référendum sur la souveraineté du Québec, Parizeau annonce la suspension du projet *Grande-Baleine*, affirmant que ce projet n'était pas nécessaire pour répondre aux besoins énergétiques du Québec[21].

Tableau 13 - Les différents gouvernements québécois en place depuis 1970

Premier ministre du Québec	Dates de fonction	Évènements clés du mandat
Robert Bourassa *Libéral*	12 mai 1970 - 25 novembre 1976	✓ Annonce d'un grand projet d'exploitation de ressources naturelles au nord du Québec en 1971 ✓ Signature de la Convention de la Baie-James et du Nord Québécois (CBJNQ) en 1975 ✓ Début des travaux de la

[21] Francoeur, L.G., *Parizeau gèle le projet Grande-Baleine*, dans *Le Devoir*, 19 novembre 1994, p. A1

		Phase 1 du projet La Grande en 1973
René Lévesque *Parti québécois*	25 novembre 1976 – 3 octobre 1985	✓ Fin des travaux de la Phase 1 du projet La Grande en 1985
Pierre Marc Johnson *Parti québécois*	3 octobre 1985 – 12 décembre 1985	✓ Début de la Phase 2 du projet
Robert Bourassa *Libéral*	12 décembre 1985 - 11 janvier 1994	-
Daniel Johnson *Libéral*	11 janvier 1994 – 12 septembre 1994	-
Jacques Parizeau *Parti québécois*	12 septembre 1994 – 29 janvier 1996	✓ Abandon du projet *Grande-Baleine* jusqu'à nouvel ordre en novembre 1994

4.1.3. Les Cris

Les Cris constituent une nation autochtone d'Amérique du Nord, habitant les montagnes Rocheuses à l'Océan Atlantique qui s'étendent du Canada jusqu'aux États-Unis. Abréviation de *Knistenaux*, nom d'un ancien village nommé *Kenisteniwuik*[22], les Cris forment la plus grande nation autochtone du Canada avec plus de 200 000 membres et 135 bandes enregistrées auprès du gouvernement canadien. La majeure partie des Cris habitent au nord du Canada, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta ainsi que dans les Territoires du Nord-Ouest.

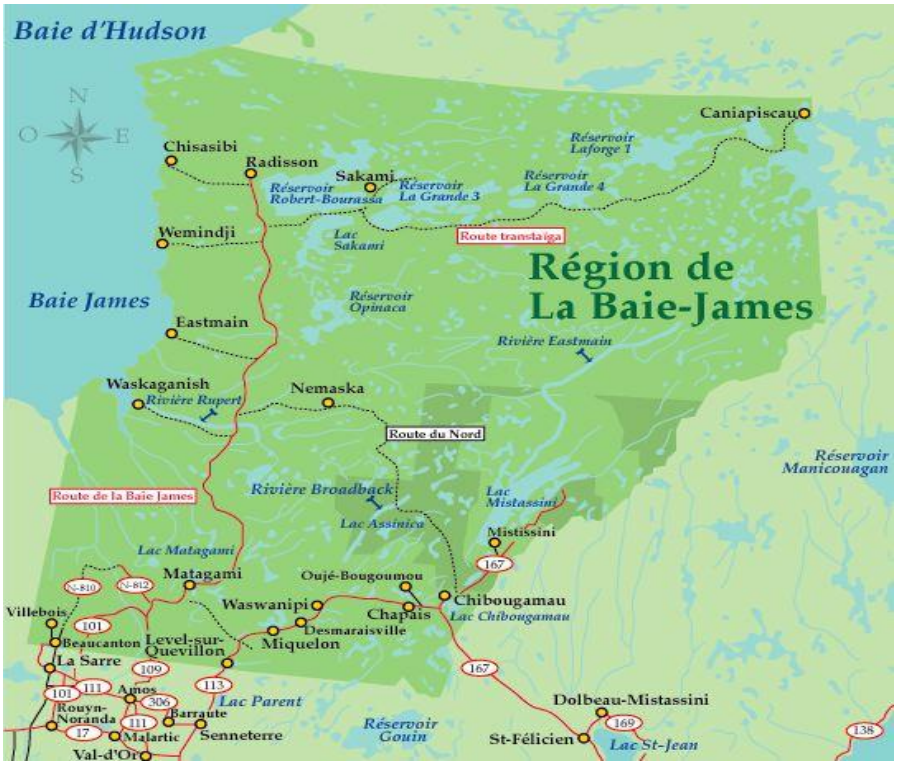
Sur le territoire québécois, lors de l'annonce de l'abandon de *Grande-Baleine*, on comptait environ 10 000 Cris. Ils occupent notamment la région de l'est de la Baie-James et du sud de la Baie d'Hudson. Ces derniers forment neuf communautés entre le 49^{e} et le 55^{e} parallèle sur le territoire de la Baie-James, appelé *Eeyou Istchee* (la terre du peuple) : on trouve cinq communautés le long du littoral de la Baie-James, soit Eastmain, Chisasibi,

[22] Edward S. (1930), The North American Indian, Vol.18. The Chipewyan. The Western Woods Cree. The Sarsi.

Wemindji, Waskaganish et Whapmagoostui. À l'intérieur des terres, quatre communautés s'y sont installées : Oujé-Bougoumou, Mistissini, Wasanipi et Nemaska[23].

Ethnologiquement rattaché aux autres Cris vivant au Canada et aux États-Unis, les Cris sont des nomades chasseurs, pêcheurs et trappeurs[24]. Durant plusieurs millénaires, les Cris furent les seuls à s'adonner à ces activités dans la région de la Baie-James. Ils font également partie de la grande famille linguistique et culturelle algonquienne. Les structures politiques des Cris incluent une administration régionale dans chaque communauté, rattachée au Grand Conseil des Cris. Ces structures politiques sont dirigées par les représentants élus[25].

Figure 4 - Localisation des Cris dans la région de Baie-James[26]



[23] Amnistie Internationale, http://www.amnistie.ca/site/index.php?option=com_content&view=article&id=12956%2F476%2F+&Itemid=171&lang= [consulté le 19 mai 2012]
[24] Ibid.
[25] Grand Québec, http://grandquebec.com/nord-du-quebec/cris/ [consulté le 19 mai 2012]
[26] Oiseaux Québec, http://www.oiseauxquebec.net/ornithoqc/albums/userpics/Carte_14_00-Baie_James_A.jpg, consulté la dernière fois le 24 novembre 2012

4.2. Histoire de la région

4.2.1. De 1950 à 1975 : Souhait de développement hydroélectrique et contestations

Exploration du potentiel hydroélectrique de la Baie-James

Dans les années 1950, l'ancien Premier ministre Maurice Duplessis demande à *Shawinigan Water and Power Company*[27] de mener des études sur le territoire de la Baie-James afin d'effectuer une évaluation du potentiel hydroélectrique. Puis, dans les années 1960, dans l'ère de la nationalisation de l'électricité au Québec, le gouvernement de Jean Lesage fait appel à plusieurs entreprises en vue d'évaluer le potentiel hydroélectrique des rivières La Grande, Broadback, Rupert et Eastmain. À la suite de plusieurs mois de consultations, les intentions du gouvernement québécois sous Bourassa et Hydro-Québec se précisent en 1972 : le complexe *La Grande*, au nord du Québec, a été choisi pour répondre aux besoins énergétiques du Québec, au détriment du complexe des rivières Nottaway, Broadback et Rupert (NBR)[28].

Selon Lacasse (1983), 16 décembre 1969, le président d'Hydro-Québec, Roland Giroux, et le député libéral Robert Bourassa se rencontrent et discutent d'un projet de développement hydroélectrique au nord du Québec. Bourassa estimait en 1969 que l'offre présenterait une lacune de 11 000 mégawatts, confirmant ainsi les prévisions d'Hydro-Québec[29]. En janvier 1970, Bourassa avait réussi à convaincre les partisans du Parti libéral du Québec afin de l'élire comme chef de parti. Un des principaux thèmes de sa campagne traite du développement hydroélectrique en général, et celui de la Baie-James plus précisément.

Six mois après son arrivée au pouvoir, Bourassa accordait une priorité au projet de la Baie-James et commençait à travailler de concert avec Paul Desrochers, son conseiller. En

[27] La *Shawinigan Water and Power Company* était la plus importante entreprise de production, de transport et de distribution d'électricité à être acquise par Hydro-Québec lors de la seconde phase de la nationalisation de l'électricité qui s'était déroulée entre 1962-1963 au Québec.
[28] Au cours de nos entrevues, nous avons compris que cette décision a été influencée, en partie, par les complications techniques qu'impliquait la zone sur laquelle NBR devait avoir lieu.
[29] Bourassa 1985, p. 28-29

octobre 1970, Bourassa se rend à New York afin de convenir des modalités de financement du projet qu'il évalue entre 5 et 6 milliards de dollars[30]. Puis, le projet est finalement annoncé le 30 avril 1971 devant un rassemblement de 5 000 militants du Parti libéral du Québec[31]. Ce projet, dit la Baie-James, devenu en 1972 le projet du complexe *La Grande*, est conçu en trois phases : soit l'aménagement de La Grande Rivière, de la rivière Grande-Baleine et des rivières Nottaway, Broadback et Rupert (NBR). Plus précisément, le complexe La Grande prévoyait la construction de 31 barrages avec la formation de sept réservoirs (Opinaca, La Grande-2, La Grande-3, La Grande-4, Laforge-1, Laforge-2 et Caniapiscau). En 1979, dans une entrevue accordée à *La Presse*, Bourassa résume les objectifs qu'il accordait au projet :

> « Il faut se rappeler du contexte de l'époque. [...] Il ne s'agissait pas seulement de mettre le Québec à l'abri d'une pénurie d'énergie au début des années 80, mais aussi, de la mise en route d'un projet qui allait nous permettre de tenir la promesse que nous avions faite de créer 100 000 emplois. Et, surtout, d'offrir aux Québécois traumatisés par la crise d'octobre un nouveau sujet de fierté et d'enthousiasme collectif. Une nouvelle raison d'avoir confiance. »[32] (La Presse, 1979)

Contestation du projet par les communautés avoisinantes

Ce projet est fortement contesté dès son annonce officielle et le demeure ainsi pendant les premières années de sa construction. Les Cris contestent le projet et s'y opposent pour un double motif, soit d'obtenir une reconnaissance de leurs droits par l'État québécois et de réclamer des compensations pour les désagréments engendrés par un tel projet.

> « Lorsque le gouvernement du Québec annonce le grand projet de la Baie-James en 1971, il y a déjà un bouillonnement politique, les autochtones commençaient à se mobiliser ailleurs au Canada. Cela a eu un effet catalyseur sur la mobilisation des autochtones du Québec. Les Cris se mobilisent donc dans cette mouvance pour contrer le mépris qu'ils subissent et réclamer des compensations » (entrevue réalisée le 24 juin 2012)

---

[30] Pierre Gravel et Pierre Vennat, « *Sept mois après la crise d'Octobre : un projet qu'il fallait lancer en 1971* », dans Roger Leroux (coord.), *La Baie-James : projet du siècle*, Montréal, La Presse, 1979, p. 7-9

[31] Bolduc, Hogue et Larouche 1989, p. 257-258

[32] Pierre Gravel et Pierre Vennat, « *Robert Bourassa : "Il ne sera pas dit que nous vivrons pauvrement sur une terre aussi riche"* », dans Roger Leroux (coord.), La Baie-James : projet du siècle, Montréal, La Presse, 1979, 101 p., p. 5

Lors de l'annonce de ce projet hydroélectrique, les Cris apprennent à ce moment que leur milieu de vie allait être transformé et que leur mode de vie ne serait plus le même. Dans l'étude de faisabilité du projet, aucune consultation n'a été réalisée. À cet égard, l'ancien Grand chef des Cris, Ted Moses, affirme dans un discours de 2002 que « le projet La Grande fût entrepris sans notre consentement, sans consultation et sans étude d'impact environnemental ». Ted Moses poursuit en affirmant que son peuple avait autrefois appris l'existence du projet de la Baie-James à la radio.

Convaincus de l'injustice qu'ils subissaient, les Cris ont fait appel à la justice en vue de mettre fin au projet. En 1972, au moment où les travaux débutaient, les Cris ont déposé une requête en injonction afin de bloquer la réalisation du projet. Une première victoire juridique a été remportée en 1973 avec le jugement Calder (Cour suprême du Canada), qui, selon Dupuis (2001), accorde pour la première fois au Canada des droits territoriaux aux autochtones.[33]

Puis, au cours de la même année, le 15 novembre 1973 précisément, le juge Malouf de la Cour supérieure du Québec reconnaît aux Cris ainsi qu'aux Inuits des droits sur les territoires de la Baie-James. Ainsi, le juge Malouf impose une suspension immédiate des travaux :

> « Le jugement Malouf, qui reconnaissait les droits territoriaux des autochtones, accordait une injonction aux Cris, c'est-à-dire l'arrêt des travaux. En réalité, le jugement Malouf a dit qu'il y avait possibilité que les Cris aient des droits territoriaux mais, jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons toujours pas la réponse. » (entrevue réalisée le 24 juin 2012)

Toutefois, quelques jours plus tard, la Cour d'appel du Québec décide de renverser la décision prise par le juge Malouf. Le motif de cette annulation réside dans le caractère utilitariste d'un tel projet : « l'intérêt de millions de Québécois prime » sur celui d'environ « deux-mille habitants »[34]. De chaque côté, celui d'Hydro-Québec et des Cris, tous ont rapidement compris que la bataille judiciaire risquait d'être longue. Les Cris et le

[33] Renée Dupuis, *Quel Canada pour les autochtones, la fin de l'exclusion,* Montréal, Boréal, 2001, p.102
[34] Radio Canada (1995), http://archives.radio-canada.ca/politique/provincial_territorial/clips/13318/

gouvernement du Québec décident donc d'engager une tentative de négociation et de discussion.

> « Tout de suite après le jugement Malouf, les leaders cris se sont rencontrés dans le cadre de l'association des autochtones du Québec. Son objectif était de reconnaitre les droits des autochtones sur l'ensemble du territoire québécois. Précisons qu'à cette époque, il n'y avait pas d'unité politique, on fonctionnait par communautés, la nation n'existait pas. Ainsi, le gouvernement du Québec et Hydro-Québec ont décidé de négocier une entente en ciblant particulièrement les Cris parce qu'ils étaient les plus concernés par le projet. Les Inuits également mais dans une moindre mesure. » (entrevue réalisée le 12 juin 2012)

Des négociations entre le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et les Cris ont été entreprises rapidement. À cette fin, les Cris décident de s'organiser en créant le Grand Conseil des Cris le 8 aout 1974 afin de défendre leurs intérêts. Le Grand Conseil des Cris est composé de vingt membres : le grand chef et son adjoint, un chef de bande ainsi qu'un délégué pour chacune des neuf communautés[35].

Dès 1974, les négociations s'intensifient. À cet égard, un de nos répondants nous indiquait que « Les Cris avaient avantage à négocier cette entente pour gagner le plus possible. Les cris se retrouvaient dans une situation particulière, car la construction du barrage se poursuivait, avec ou sans eux. La construction des routes et la préparation du terrain étaient commencées. »[36]. Ainsi, ces négociations mènent à une importante entente tripartite qui influence les relations futures entre le gouvernement du Québec, Hydro-Québec et les Cris : la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), signée avec les Cris et les Inuits en novembre 1975. Cette entente oblige les Cris à renoncer à leurs droits territoriaux en échange de l'obtention de privilèges spécifiques et d'une participation dans plusieurs organismes. Plus précisément, l'article 2.1 de la Convention affirme :

> « En considération des droits et des avantages accordés par les présentes, aux Cris de la Baie-James et aux Inuit du Québec, les Cris de la Baie-James et les Inuit du Québec cèdent, renoncent, abandonnent et transportent par les présentes toutes leurs revendications, devoirs, titres et intérêts autochtones, quel qu'ils soient, aux

[35] Le Grand Conseil des Cris, disponible au http://www.gcc.ca/francais/gcc/gcc.htm
[36] Entrevue réalisée le 24 juin 2012

> terres et tant aux terres du territoire et du Québec, et le Québec et le Canada acceptent cette cession » (gouvernement du Québec, 1991, p. 6)

Cette entente offrait également un montant de 135 millions de dollars aux Cris, des droits particuliers sur des territoires soit l'usage exclusif de 13 696 km^2 ainsi que des droits exclusifs de chasse et de pêche sur un territoire de 151 580 km^2. Cette entente d'un nouveau genre assurait une cohabitation et collaboration entre la nation Crie, le gouvernement québécois et Hydro-Québec. En définitive, comme l'avance Deschênes (1996), cette convention est historique puisqu'elle constitue le premier règlement contemporain des revendications autochtones au Canada. L'Agence canadienne d'évaluation environnementale (2011) poursuit en avançant que la CBJNQ constitue « le premier accord de revendication territoriale moderne au Canada. Signée en 1975, la CBJNQ établit un régime de protection de l'environnement et du milieu social pour chacune des deux régions du territoire, la Baie-James et le Nunavik. »[37]

4.2.2. De 1975 à 1989 : Premiers efforts de cohabitation et limites de la reconnaissance

La poursuite des travaux dans un climat de paix à la suite de la signature de la CBJNQ

Cette seconde période est synonyme d'un apaisement de la situation et d'importants efforts de cohabitation et de collaboration de la part des deux acteurs. La CBJNQ a été signée le 11 novembre 1975 par sept parties : le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, les Cris, les Inuits, Hydro-Québec, la Société de développement de la Baie-James (SDBJ) et la Société d'énergie de la Baie-James (SEBJ)[38]. Cette convention prévoit ainsi accorder la chance aux Québécois de bénéficier des ressources naturelles de leur province par l'entremise d'une exploitation de celles-ci, tout en permettant aux Cris et aux Inuits d'assurer leur survie politique, sociale, culturelle et économique.

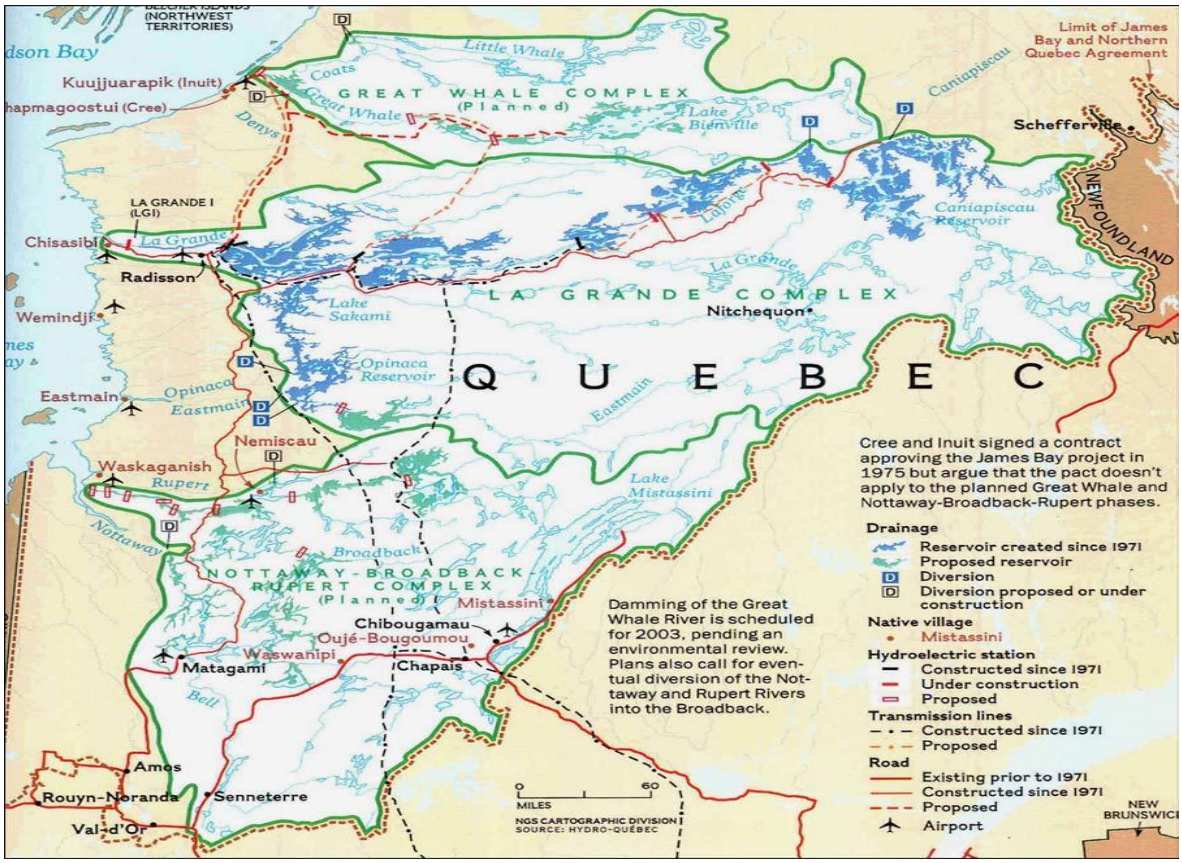
---

[37] Agence canadienne d'évaluation environnementale (2011). Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Consulté en ligne le 17 mai 2012, disponible sur le site www.ceaa-acee.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=258F8153-1

[38] La SEBJ a été créée en 1971 par la SDBJ. Elle est responsable du développement hydroélectrique du territoire de la Baie-James. Elle deviendra une filiale d'Hydro-Québec en 1978.

La signature de la CBJNQ permet aux Cris d'être plus autonomes et de participer au projet de développement de leur territoire grâce à une participation active dans les processus de décision. Cela a notamment été rendu possible grâce à plusieurs organisations qui ont vu le jour avec cette convention. Parmi celles-ci, la Commission scolaire crie, le Conseil régional cri de la Santé et des services sociaux ainsi que l'Administration régionale Crie (ARC). En plus de ces apports, synonymes d'autogouvernance, les Cris reçoivent plusieurs centaines de millions de dollars par année.

Figure 5 - Carte du complexe *La Grande*[39]



À la suite de la signature de la CBJNQ, les travaux de la phase 1 du complexe La Grande (1973 à 1985)[40] ont pu continuer dans un climat de paix. Certains aspects techniques du

[39] Tirée de http://archives-fig-st-die.cndp.fr/actes/actes_2003/lasserre/impact-8_1gd.jpg, Source: John Mitchell, « James Bay: Where Two Worlds Collide ». *National Geographic*, special issue on Water, 1993, p.61. Reproduit avec la permission de la National Geographic Society

projet ont été revus par Hydro-Québec de concert avec les Cris afin de respecter leur volonté. La convention de 1975 promettait donc aux Cris de devenir des collaborateurs dans le cadre d'un projet d'exploitation des ressources naturelles qui ne compromettrait pas leur culture et style de vie (SEBJ, 1987).

La construction de la première phase du projet de la Baie-James débute en mai 1973. La phase 1 propose trois grandes centrales construites sur La Grande Rivière : La Grande-2, La Grande-3, La Grande-4. Le débit de La Grande Rivière est augmenté par le détournement des rivières Eastmain, Opinaca et Caniapiscau. Le bassin aménagé couvre une superficie totale de 175 295 km^2, contre 177 430 km^2 inscrits dans la CBJNQ.

Le premier groupe mis en service, celui de la centrale La Grande-2, date du 27 octobre 1979. Il est suivi par La Grande-3 le 29 janvier 1984 et finalement La Grande-4 en 1986. Le coût total de la première phase s'élève à 10,6 milliards de dollars pour les installations ainsi que 3,1 milliards de dollars pour les lignes à haute tension reliant le complexe La Grande aux centres de consommation du Québec[41].

Dénonciation de la mauvaise application de la CBJNQ et reprise des tensions

Toutefois, cette période n'a pas été entièrement exempte de conflits. En effet, lors de la signature de la CBJNQ, les Cris étaient très enthousiastes face à l'avenir. Mais, rapidement, les Cris ont vite désenchanté du fait que la mise en œuvre de cette entente ne s'alignait pas véritablement avec les clauses de la convention. L'application de la convention a donc fait l'objet de plusieurs controverses.

L'ancien directeur des relations fédérales au Grand Conseil des Cris, Brian Craik, explique qu'entre 1975 et 1989, les Cris entretenaient certes de meilleures relations qu'au début des années 1970, mais qu'ils étaient perpétuellement en lutte pour obtenir ce que la convention

---

[40] *Hydro-Québec Production, « Centrales hydroélectriques (au 31 décembre 2010)» sur Hydro-Québec.*
[41] Société d'énergie de la Baie-James, *Complexe hydroélectrique de la Grande-Rivière : Réalisation de la première phase*, Montréal, Société d'énergie de la Baie-James /Éditions de la Chenelière, 1987, 496 p

leur promettait, à savoir du financement pour les écoles, les conseils de santé et le logement. Craik stipule également que les communautés cries comptaient pour moins de 5% des emplois liés au développement et leur taux de chômage avoisinait les 40%[42]. En d'autres termes, les Cris se sentaient encore exclus du projet de développement de leur propre région, alors que la CBNQ stipulait le contraire. En effet, les Cris remettaient rapidement en question, au début des années 1980, la volonté réelle d'Hydro-Québec et du gouvernement à collaborer, du fait que la CBJNQ n'était pas réellement mise en application comme elle devait l'être. Ainsi, Brian Craik, directeur des relations fédérales au sein du Grand Conseil des Cris affirme :

> « Between the signature of the agreement in 1975 and 1989, the agreement was the cause of much controversy. First there was an ongoing fight with Quebec and Canada for adequate funding of the school and health boards and for adequate housing. Then in 1980 an epidemic of gastroenteritis caused the deaths of several people in the communities. This was caused by growing community populations and the lack of sewer and water systems, another unfulfilled treaty promise. Similarly, government obligations to economic development were not implemented effectively. Provisions in the agreement for economic and social development were to have gone ahead hand in hand. In this way, as sectors of the Cree population grew rapidly, employment both in and outside the communities would have expanded so that Crees would have had opportunities apart from hunting. This would have helped Cree families to afford to bear more of the costs of housing and freed up Cree and public funding to expand the housing stock and improve community infrastructures for the growing population. Instead, the Crees, who represent between 30 and 75 per cent of the population in different parts of the region, had less than 5 per cent of the jobs in development and had a 40 per cent unemployment rate. »[43]

Les raisons de cette mauvaise application

Il est généralement reconnu que les raisons de la mauvaise application des clauses de la CBJNQ sont de diverses natures. Pour l'ancien avocat Robert Mainville (1993), les conflits liés à la mise en œuvre sont dûs à des visions différentes de la compréhension de la

[42] Brian Craik, « The Importance of Working Together: Exclusions, Conflicts and Participation in James Bay», dans Mario Blaser, Harvey A. Feit et Glenn McRae (sous la direction de), *In the Way of Development. Indigenous Peoples. Life Projects and Globalization*, Londres et Ottawa, Zed Books en association avec le Centre de recherches pour le développement international, 2004, p. 169.

[43] Brian Craik (2004). «The Importance of Working Together: Exclusions, Conflicts and Participation in James Bay, Quebec », disponible au http://web.idrc.ca/library/ev-64530-201-1-DO_TOPIC.html

CBJNQ. Selon cet avocat, aux yeux du gouvernement, la convention devait assurer les droits territoriaux du Québec et l'exploitation de ces territoires. Les Cris, quant à eux, percevaient cette convention comme une protection contre tout projet de développement qui ne respecterait pas leur culture et droits[44]. Cette explication converge avec celle avancée par plusieurs de nos répondants. M. Martin Papillon, professeur de politique à l'Université d'Ottawa, nous expliquait :

> « La CBJNQ reste un document juridique qui laisse place à beaucoup d'interprétation, comme tout document juridique volumineux. Les avocats cris ont eu une certaine interprétation et Hydro-Québec/le gouvernement du Québec l'ont interprété d'une autre façon. La CBJNQ couvre beaucoup de domaines, elle reste vague à certains égards. » (entrevue réalisée le 24 juin 2012)

Face à cette situation, les Cris ont perçu que la volonté politique démontrée lors des négociations s'était amoindrie dès la construction achevée de la phase 1 du projet. Ils avaient l'impression que le gouvernement du Canada et celui du Québec ne prenaient aucunement au sérieux leurs engagements. Le Grand Conseil des Cris (Craik, 2004) affirme même que « les négociations au sujet de la mise en œuvre et du respect des clauses de la convention ont été plus ardues et controversées que les négociations ayant abouti à la signature de la convention. »[45]

Certains de nos répondants, ayant pour certains occupé des postes au sein du gouvernement québécois, nous ont affirmé qu'une des raisons pour lesquelles la CBJNQ n'a pas été appliquée comme elle aurait dû l'être est liée au manque de motivation et de volonté politique. L'explication de notre répondant interviewé le 20 juin résume bien cette idée :

> « En fait, lorsque le juge Malouf a ordonné au gouvernement de suspendre les constructions et d'entamer des consultations avec les Cris, le gouvernement a rapidement compris qu'il fallait commencer les discussions. Ils ont donc commencé les négociations de la CBJNQ en un temps record, justement pour

[44] Mainville, R. (1993). Visions divergentes sur la compréhension de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Recherches amérindiennes au Québec XXII(1), 69-79.

[45] Brian Craik, « The Importance of Working Together: Exclusions, Conflicts and Participation in James Bay», dans Mario Blaser, Harvey A. Feit et Glenn McRae (sous la direction de), *ln the Way of Development . Indigenous Peoples. Life Projects and Globalization*, Londres et Ottawa, Zed Books en association avec le Centre de recherches pour le développement international, 2004, p. 169.

> continuer leur projet, qui leur tenait à cœur. Cela a fait en sorte que les mécanismes de contrôle, de mise en œuvre, et d'évaluation ont carrément été mis de côté. Le résultat est que les Cris se sont par la suite sentis méprisés par un gouvernement qui a certes signé une convention mais qu'il n'a pas respectée. Ajouté à cela, il ne faut pas oublier que dans les années 1970, il y avait encore beaucoup de préjugés sur les autochtones. Certains politiciens se disaient surement que l'indemnisation qu'avaient reçue les Cris était amplement suffisante pour eux et que maintenant, c'était le temps de continuer le projet qui lui, aurait des retombées pour l'ensemble du Québec. » (ancien responsable politique, 20 juin 2012).

Mais, fort heureusement, les raisons de cette mise en œuvre galvaudée ne sont pas toutes liées à de mauvaises intentions ou à un manque de volonté du gouvernement québécois et d'Hydro-Québec. Certains avancent qu'il s'agit plutôt du résultat de circonstances telles que la nouveauté du travail avec les autochtones ou encore l'absence de structures, de savoir-faire et de section qui traite de la mise en œuvre au sein même de la CBJNQ. Ainsi, le fondateur du Centre d'études nordiques de l'Université Laval, Louis-Edmond Hamelin (2002), avance que la négligeable mise en œuvre de la convention est due à plusieurs facteurs dont les « insuffisances des réflexions générales, inexpériences géopolitiques nordiques, le temps trop court réservé à la production du rapport (seulement deux ans à partir de 1973), la dominance des préoccupations administratives, la conformité obligée du verbe à une légalité non autochtone, l'immense domaine de planification à couvrir, l'impréparation des institutions et des personnels quant à la mise en œuvre des clauses conventionnelles, l'absence de mécanismes d'arbitrage de même que la non-équivalence des termes cris, inuit, français et anglais » (p. 202, cité par McSween, 2006).

Une nouvelle relation due aux circonstances

Face à un *statu quo* en faveur d'Hydro-Québec et du gouvernement québécois, des problèmes récurrents liés à une mauvaise application de la CBJNQ et à des désagréments jugés inacceptables, les leaders Cris durcissent le ton afin d'affirmer leur position. La conjoncture sociopolitique, favorable aux Cris vers le milieu des années 1980, a encouragé ce durcissement de ton. Selon Savard (2010), la conjoncture sociopolitique a offert aux Cris une plus grande visibilité à l'échelle nationale dans les médias et contraint l'état québécois d'adopter une approche plus consultative avec les Cris. Dans cette lignée, lors de

notre entrevue avec Martin Papillon de l'Université d'Ottawa, ce dernier nous a indiqué qu'« il faut comprendre aussi qu'à la fin des années 1980, l'environnement, le changement climatique et le mouvement environnemental est très fort. Il y a eu une sorte de symbiose entre les mouvements autochtones et le mouvement environnemental. Les leaders cris en ont profité pour durcir le ton en ayant un discours anti-environnemental »[46].

L'historien Savard (2010, p.56) avance que la catastrophe survenue au Nord québécois en 1984 constitue un des éléments clés de cette conjoncture. À cette date, 10 000 caribous s'étaient noyés aux bords de la rivière Caniapiscau, suscitant un grand nombre d'accusations à l'égard d'Hydro-Québec et la province de Québec de façon générale. Selon l'auteur, ces accusations, émises à l'échelle nationale et internationale, pointaient la mauvaise gestion des crues et des barrages hydroélectriques de la Baie-James. Ainsi, cette conjoncture oblige, d'une certaine manière, le gouvernement québécois et Hydro-Québec à adopter une position plus cordiale envers les Cris.

Cette nouvelle conception de la relation avec les Cris se rapproche de ce que les leaders Cris recherchaient en termes de cogestion, d'autogestion des territoires cris et d'implication dans les processus décisionnels liés au développement hydroélectrique. Dans cette optique, Hydro-Québec a signé avec les Cris la Convention La Grande en 1986, qui assure une meilleure mise en œuvre de la CBJNQ et la reprise des travaux hydroélectriques. Puis, l'année suivante, en 1987, John Ciaccia, ministre libéral de l'Énergie et des Ressources propose une loi qui crée la Société Eeyou de la Baie-James, une société dans laquelle des représentants cris travaillent de concert avec des représentants d'Hydro-Québec dans le but de « corriger les impacts des travaux de la phase I de la Baie-James sur les activités de trappage qui assurent la survie d'une importante partie des familles cries. »[47]

[46] Entrevue réalisée le 24 juin 2012

[47] BNQ, Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Première session, 33e législature, vol. 29, no 89, 24 mars 1987, p. 6309-6310 (cité par Savard, 2010, p.149, et consulté la dernière fois le 11 octobre 2012).

4.2.2.1. De 1989 à 1994 : Reprise des affrontements et épilogue

Reprise des affrontements à la suite de l'annonce d'un nouveau projet

Lors de notre entrevue avec l'historien Stéphane Savard (8 juin 2012), ce dernier nous a expliqué que la relation entre l'État québécois, Hydro-Québec et les Cris a connu 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 remet 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 ont une superficie totale de 59 000 km^2, dont 20% est couvert d'eau douce. La création des réservoirs aurait inondé environ 1 667 km^2 de territoire, soit 3% de la superficie des deux bassins[48].

Compte tenu de la question autochtone qui n'a pas été réglée avec le projet La Grande et des intentions de certains responsables politiques d'intégrer les Cris dans les projets de développement, Hydro-Québec affirme tout de même son souhait d'aller de l'avant avec le projet *Grande-Baleine* sans même que des consultations n'aient été entreprises avec les Cris en vue d'arriver à un terrain d'entente. En fait, Martin (2003, p.69) précise que ce sont les Cris qui ont refusé le dialogue. Quoi qu'il en soit, il était évident dans les années 1980 jusqu'au début des années 1990 que les leadeurs cris étaient défavorables à un quelconque projet de développement hydroélectrique sur leurs territoires tant et aussi longtemps que leurs communautés ne coopéraient pas directement à la planification et à la réalisation des projets, et que les ententes et clauses signées n'étaient pas entièrement respectées.

[48] Dufous, J. (1996). "Le projet Grande-Baleine et l'avenir des peuples autochtones au Québec", Cahiers de géographie du Québec, Volume 40, numéro 110, 1996, p. 233-252

D'ailleurs, le Chef du Grand Conseil des Cris, Matthew Coon Come, avait explicitement évoqué que l'accord des Cris à un futur projet hydroélectrique exigerait une discussion sérieuse, en commission parlementaire, au sujet de l'orientation de la politique énergétique du Québec[49].

Bien que l'annonce du projet *Grande-Baleine* n'ait été faite qu'en 1989, les activités de recherche et les études de faisabilité se sont étalées, de manière irrégulière, entre 1964 et 1992 (Martin, 2001). De nombreuses études ont ainsi été menées à cette période dans la région du bassin de la Grande rivière de la Baleine, que l'État québécois souhaitait exploiter.

Plus précisément, Martin (2001, p.95) précise que les études reliées au projet *Grande-Baleine* ont été réalisées en trois temps. De 1964 à 1974 eurent lieu les études préliminaires, puis de 1975 à 1981 la phase I des études d'avant projet et, finalement, la phase II des études d'avant projet de 1989 à 1992. Martin (2001, p.97) évoque qu'à l'issue de la deuxième phase, soit celle concernant les études d'avant-projet phase I (1975-1981), le projet était défini et Hydro-Québec avait déposé un rapport final dans l'optique d'obtenir les autorisations réglementaires nécessaires à l'amorce des constructions. Toutefois, les prévisions du gouvernement québécois prévoyaient une baisse de la consommation d'énergie et c'est ainsi que le projet fût mis de côté pour une durée indéterminée[50] (Martin, 2001, p.97).

Après avoir suspendu *Grande-Baleine* durant 6 ans, le projet fut remis sur table dès 1988 et les travaux de recherche recommencèrent sur le terrain dès 1989 (Martin, 2001). Durant notre entretien avec l'historien Stéphane Savard, ce dernier nous a expliqué que cette décision a été motivée par le souhait du gouvernement québécois de devancer les

[49] Matthew COON-COME, « Socio-Economie Development in a Multi-Ethnic Spirit Within the Framework of the James Bay and Northern Quebec Agreement », dans Louis-Edmond Hamelin et Micheline Potvin (dir.), L'avenir du Nord québécois: Actes du symposium international sur l'avenir du Nord québécois tenu les 19, 20 et 21 novembre 1987 à Amos, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1989, p.78.

[50] Ce propos fût également confirmé par l'historien Stéphane Savard lors de notre entretien en date du 8 juin 2012.

échéanciers hydroélectriques dans un contexte de ralentissement économique et dans une optique d'exportations vers la Nouvelle-Angleterre[51].

Cependant, dès l'annonce du projet, les Cris dénoncent rapidement le projet *Grande-Baleine* qui inonderait et bouleverserait, une fois de plus, leurs terres ancestrales et leur style de vie. De plus, les contestations de la mise en œuvre de la CBJNQ qu'ils organisent devant les tribunaux entre 1990 et 1991 concordent avec un objectif précis (Savard, 2010). Cet objectif vise à réparer les injustices subies à la suite de la signature de la CBJNQ en revisitant cette convention que les Cris affirment avoir signée sous pressions, ne leur permettant pas ainsi de démontrer un véritable pouvoir de négociation[52]. Favorisés notamment par le contexte sociopolitique, les Cris étaient décidés à mener leur lutte jusqu'au bout.

En effet, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, certains évènements attirent l'attention médiatique autour des enjeux autochtones qui ajoutent une certaine pression sur les responsables politiques québécois. Parmi ces évènements, notons l'échec des négociations constitutionnelles (notamment les accords Lac Meech et Charlottetown), la crise d'Oka en 1990, ainsi que la décision en 1992 de l'ONU en faveur d'un droit de veto octroyé aux autochtones à l'égard des projets bouleversant leurs terres ancestrales et leur mode de vie traditionnel (Savard, 2010, p.327).

Deux mois après l'annonce du projet, 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 soutenu par l'appui du gouvernement du Québec, des milieux d'affaires, de plusieurs grands syndicats ainsi que

[51] Ce point est également avancé et expliqué dans la thèse de Savard (2010), p.54, 95, 149 et 201.
[52] BNQ, Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Première session, 34e législature, vol. 31, no 152, 23 octobre 1991, p. 10137-10140, cité dans Savard (2010, p.328).

par certains leaders Inuits. Hydro-Québec et le gouvernement du Québec se rappelaient sans doute du fait que les Cris eurent 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 :

> « En considération des droits et des avantages accordés aux présentes aux Cris de la Baie- James et aux Inuit du Québec, les Cris de la Baie-James et les Inuit du Québec cèdent, renoncent, abandonnent et transportent par les présentes tous leurs revendications, droits, titres et intérêts autochtones, quels qu'ils soient, aux terres et dans les terres du Territoire et du Québec, et le Québec et le Canada acceptent cette cession. » (Gouvernement du Québec, 1991, p. 6)

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 »[53].

La mobilisation des Cris à l'international

Les Cris, avec l'encouragement des Inuits, décident donc d'entamer une importante campagne de relations publiques dont l'objectif était de conscientiser l'opinion publique sur les impacts environnementaux de *Grande-Baleine* et du non-respect des engagements de l'État québécois en vertu de la CBNJQ. Comme le souligne Morrisson (1993), le message des Cris faisait appel à l'émotion. De plus, les Cris ont également mené une campagne qui vise à remettre en question la viabilité économique d'un tel projet. Ainsi, Le Grand Conseil des Cris a décidé de se doter de l'expertise de la plus grande firme de relations publiques de l'époque, Hill & Knowlton. Pour une facture totale dépassant les

[53] Martin, T. (2003). De la banquise au congélateur. Mondialisation et culture au Nunavik, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2003, 202 p.

230 000$, Hill & Knowlton a aidé les Cris avec notamment des vidéos de sensibilisation, du matériel média ainsi que des formations pour les dirigeants Cris.

Dans la lignée de leur stratégie de sensibilisation des parties prenantes d'Hydro-Québec, et notamment les acheteurs potentiels, les Cris ont décidé d'internationaliser le conflit en menant un voyage dans un kayak traditionnel nommé Odeyak. Les Cris espèrent ainsi s'assurer du soutien des écologistes et des progressistes américains, un soutien qui leur servira pour obtenir l'appui des politiciens américains sensibles à ces questions (Dupuis, 2010). Ce voyage a débuté en mars 1990 et a permis à plusieurs chefs cris de se trouver à New York le Jour de la Terre, le 22 avril 1990. Les Cris ont été invités à prendre la parole dans plusieurs universités américaines. Un engouement national s'est promptement manifesté et de nombreux groupes environnementalistes ont soutenu la cause des Cris, ainsi que des associations étudiantes de plusieurs universités du Nord-est américain.

En septembre 1991, un juge fédéral a donné raison aux Cris quant à leur poursuite contre le gouvernement du Québec. Le juge a ainsi affirmé que la CBJNQ était sous la juridiction du gouvernement fédéral ainsi que provincial. En conséquence, le juge a ordonné que le projet *Grande-Baleine* ne puisse avoir lieu sans une évaluation environnementale réalisée par le gouvernement fédéral, en plus de celle qui serait effectuée par le gouvernement provincial.

En parallèle, la campagne de relations publiques entamée par les Cris se poursuivait et s'intensifiait. Durant la semaine du 7 octobre 1991, des concerts rock intitulés « Ban the Dam Jam for James Bay » étaient programmés par de célèbres musiciens. Ces initiatives ont permis d'amasser près de 300 000 $ servant d'appui à la cause des Cris. De plus, des groupes de cyclistes ont également fait le tour des états du Vermont et de New York afin de sensibiliser les villageois quant aux aspects négatifs du projet *Grande-Baleine*. Cette campagne a atteint son summum avec une publication en première page dans le *New York Times*, subventionnée par Greenpeace. D'autres groupes environnementalistes tels que Friends of the Earth, the Humane Society of the United States, the Sierra Club and the National Audubon Society ont signé la publication en s'identifiant collectivement dans le

groupe « The James Bay Coalition ». Quelques jours après cette publication, Hydro-Québec a riposté en publiant en première page un article réfutant plusieurs arguments avancés par les Cris. Cette publication s'articulait notamment autour d'une énergie propre, soit celle de l'hydroélectricité, par rapport à d'autres sources d'énergie, de même qu'autour des sommes faramineuses reçues par les Cris depuis la signature de la CBJNQ et des efforts déployés par Hydro-Québec afin de s'assurer que le développement réalisé à la Baie-James réponde aux normes du développement durable.

Dans un document obtenu du Grand Conseil des Cris[54], un communiqué de presse du 4 mars 1991 fait état d'une rencontre entre les représentants Cris et le gouverneur de l'État de New York :

> « Representatives of the Grand Council of the Crees (of Quebec) and American and Canadian Environmental Groups met briefly with Governor Cuomo of the State of New York in Albany, New York, March 2, 1991. The Cree Party informed the Governor about the environmentally destructive consequences of the purchase by the New York State Power Authority of 1,500 to 2,000 megawatts of electricity from the James Bay II hydroelectric mega-project of Hydro-Qubec [Grande-Baleine] »

Ce communiqué de presse poursuit :

> « I told the Governor that this purchase, under his signature, will pay for the flooding of an area equal to one-half of the State of Vermont (7,500 square miles) and destroy the way of life of my people, the Crees of Quebec, said Matthew Mukash, representative of the Grand Council of the Crees »

À l'endos de ce communiqué de presse est jointe une lettre destinée au président d'Hydro-Québec, Richard Drouin, signée par le président de la New York Power Authority ainsi que des responsables politiques, dont le gouverneur de l'État de New York. Cette lettre, datant de 2 avril 1991, évoque les préoccupations américaines face aux enjeux autour de *Grande-Baleine* :

---

[54] Cette lettre a été obtenue à l'Ambassade du Grand Conseil des Cris à Ottawa.

> « I have followed with interest press reports covering recent developments in Canada and Quebec concerning the environmental review and construction of Phase II of the James Bay Project. As you know, we have been partners with Quebec and Hydro-Quebec for a long time, a partnership that has produced significant mutual environmental and economic benefits. It is precisely because of these benefits that we concluded our recent contract calling for the purchase of 1,000 megawatts of firm hydropower.
>
> I am sensitive to the fact that some of the questions concerning your environmental review process relate to matters of federal and provincial jurisdiction upon which it would be inappropriate for me or any other American to comment. I must advise you, however, that we feel strongly that full and proper environmental reviews must take place for any construction that needs to be advanced to meet our contract. [...] »

Il devenait évident que cette campagne de sensibilisation avait un impact majeur. À Vermont, la sénatrice Elisabeth Ready et le maire de Burlington Peter Clavell menaient de leur côté une campagne contre l'importance de l'énergie en provenance du Québec. De plus, lors d'une réunion de législature de l'état de New York le 15 novembre 1991, il avait été mentionné que le processus d'évaluation de l'état de New York devait prendre en compte des impacts environnementaux du projet dans la région de la Baie-James :

> « […] to ensure that we are not participating in the creation of a major environmental disaster. » (Membre de l'assemblée de l'état de New York William Hoyt, 1991)[55].

Puis, le 27 mars 1992, le gouverneur de l'État de New York, Mario Cuomo, a annoncé qu'il recommandait l'annulation du contrat d'électricité entre la New York Power Authority (NYPA) et Hydro-Québec en raison de l'effondrement de la demande new-yorkaise, des prix d'Hydro-Québec peu compétitifs et finalement, afin d'éviter que le contrat ne permette à un projet dévastateur de voir le jour, soit celui de *Grande-Baleine*. Quelques instants après cette annonce du gouverneur de New York, le président de la NYPA, Richard Flynn, affirmait que la NYPA aurait recourt à la clause de résiliation du contrat en affirmant que les trois distributeurs privés de New York le soutenaient dans sa décision. Les raisons évoquées résident dans le changement de conjoncture qui rend ce

[55] Cette citation est tirée de l'étude de cas rédigée en 1993 par Allen J. Morrison et Detlev Nitsch intitulée « Hydro-Québec and the Great Whale project »

contrat moins rentable qu'à sa signature. Ce contrat était d'une durée de 21 ans, à compter de 1995.

Deux jours après cette annonce, une importante décision, l'une des plus importantes, a été annoncée par la NYPA qui a décidé d'annuler, le 29 mars 1994, un contrat colossal de 17 milliards de dollars (Globe & Mail, 1994). Il s'agit d'un coup dur pour Hydro-Québec qui a subi des conséquences sur sa politique d'emprunt. En effet, Hydro-Québec empruntait largement en dollars américains et comptait sur ses ventes américaines pour rembourser cette dette en dollars américains. Certains analystes lient cette décision de la part de la NYPA à la controverse médiatique dont a fait l'objet Hydro-Québec et *Grande-Baleine*. Toutefois, lors d'une entrevue avec un employé d'Hydro-Québec ayant requis l'anonymat, ce dernier a affirmé que, selon lui, l'annulation des contrats de la part des acheteurs américains n'est pas entièrement due à la mobilisation des Cris :

> « Je refuse de croire que seule la mobilisation des Cris a engendré l'annulation de ce contrat. Je ne dis pas qu'elle n'a pas eu un rôle dans cette annulation, mais la limiter à la simple mobilisation des Cris serait une erreur. À mon avis, la décision de la NYPA a été également appuyée par l'ouverture du marché qui permettait désormais aux acheteurs potentiels de ne plus se lier avec des contrats à long terme. L'électricité est devenue une commodité. De plus, l'arrivée du marché spot offrait aux distributeurs la possibilité d'acheter leur électricité auprès des producteurs sur le marché une journée à l'avance. Cela leur assurait une flexibilité qu'un contrat de 21 ans ne pouvait leur procurer. » (entrevues réalisées le 29 février et le 23 avril 2012)

Parallèlement à la campagne médiatique menée par les Cris, Jacques Parizeau, quant à lui, dénonce le caractère irresponsable du gouvernement québécois qui, selon lui, « […] n'a donné aucune réponse à certaines revendications autochtones légitimes particulièrement en ne donnant pas suite à la résolution de l'Assemblée nationale de 1985[56] ». Jacques Parizeau poursuit en affirmant que l'erreur cruciale du gouvernement a fait basculer le rapport de force en faveur des Cris et les a forcé à « s'opposer au projet *Grande-Baleine* sur des bases

[56] Jacques PARIZEAU, Conférence de presse de M. Jacques Parizeau. Mardi 20 août 1991. 13h36, [1991], p. 2

qui, souvent, relèvent d'enjeux beaucoup, on le sait, plus larges que *Grande-Baleine* et, parfois, avec des arguments erronés que le gouvernement laisse allègrement circuler »[57]

Ces attaques virulentes par médias interposés illustrent bien l'état d'esprit qui régnait au Québec à cette époque. L'offensive méticuleusement planifiée par les Cris a engendré un renversement de rapport de force entre Hydro-Québec et le gouvernement d'un côté, et les Cris de l'autre. Les débats liés aux projets hydroélectriques, jusque-là dominés par les responsables politiques, basculaient petit à petit en faveur des Cris (Savard, 2010, p.330-331). Deux mois après leur arrivée au pouvoir, les péquistes, sous la gouverne de Jacques Parizeau, annoncèrent le 18 novembre 1994 que le projet de *Grande-Baleine* était suspendu jusqu'à nouvel ordre devant le risque économique et la pression de l'opinion, affirmant qu'il n'est pas nécessaire pour répondre aux besoins énergétiques du Québec :

> « […] Au moment où le grand chef cri Matthew Coon-Come chauffait à blanc le dossier Grande-Baleine à Washington, le premier ministre, M. Jacques Parizeau, prenait à Québec tout le monde par surprise hier en annonçant que le projet était mis sur la glace pour un bon bout de temps. Même s'il a été impossible de rejoindre les porte-paroles cris hier, il a cependant été possible d'apprendre que certains de leurs conseillers fêtaient au champagne à Montréal. Et que tous se félicitaient chaudement de cette victoire à laquelle personne ne croyait vraiment en 1989 » (Le Devoir, 1994)[58]

> « Et j'ai pris une décision majeure : j'ai annoncé que mon gouvernement n'allait pas s'engager dans le projet Grande-Baleine pour la simple raison qu'il n'a jamais été prouvé que nous avions besoin de cette énergie. Depuis des années, Grande-Baleine était un mirage au milieu d'un marais, et - je veux être clair - ni avant ni après le référendum, mon gouvernement n'a l'intention de s'y embourber ». (Jacques Parizeau, premier ministre du Québec, 1994)[59]

Comme nous l'a indiqué l'historien Stéphane Savard lors de notre entrevue, le bouleversement dans le rapport de force entre les Cris et Hydro-Québec était probablement un des facteurs clés qui a abouti à l'abandon du projet *Grande-Baleine*. Toutefois, il met de l'avant d'autres facteurs liés notamment à une conscientisation de la société civile envers

[57] Ibid.
[58] Voir 'Parizeau gèle le projet Grande-Baleine' paru dans Le Devoir le 19 novembre 1994
[59] Voir BNQ, Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Première session, 35e législature, vol. 34, no 1, 29 novembre 1994, p. 5-13

les problèmes environnementaux et les enjeux autochtones; une appréhension, à la veille du référendum sur la souveraineté du Québec, de voir l'image du Québec ternie davantage à l'échelle internationale; et des prévisions en déclin de la demande en électricité. Dans sa thèse (2010, p.331), Savard affirme que le projet *Grande-Baleine* n'était pas le premier qui fût abandonné par le gouvernement, notamment en raison des contestations cries. En effet, la communauté Masteuiash ainsi que des groupes environnementaux obligent Hydro-Québec à mettre fin au projet Ashuapmuchuan en 1992.

En définitive, à la suite de l'annulation des contrats d'achat américain et à l'annonce du gouvernement québécois d'abandonner le projet *Grande-Baleine*, et compte tenu du contexte sociopolitique favorable aux Cris, il était évident que les relations entre le gouvernement québécois, Hydro-Québec et les Cris se sont retrouvées dans une impasse. L'exploitation des ressources du territoire de la Baie-James était de plus en plus fermée au gouvernement du Québec. Il était alors crucial d'agir et d'entamer des discussions avec les Cris afin de renouer avec le développement du territoire sur une base plus collaborative et respectueuse.

4.3. Chronologie des évènements

Le tableau suivant est le résultat d'une compilation d'informations provenant de plusieurs sources, à savoir des mémoires de maîtrise, des thèses de doctorat et des livres. Parmi les plus utilisées, nous retrouvons la thèse de Martin (2001), de Savard (2010), le mémoire de maîtrise de McSween (2006), des articles de Belzile (2002) et de Demers et Charbonneau (2001), le livre de de Hook (2010) intitulé *Taking Back Eden: Eight Environmental Cases That Changed the World* (chapitre 4, p.60-85) et le livre de Martin (2003) intitulé *De la banquise au congélateur : Mondialisation et culture au Nunavik* (chapitre 2, p.55-77)

Tableau 14 - Chronologie des évènements depuis l'annonce du projet du siècle

Année	Évènements
1964	Premières explorations du potentiel hydroélectrique au nord du Québec menées par Shawinigan Water & Power Co
1971	Annonce du projet de développement du potentiel hydroélectrique de la Baie-James
1971	L'Assemblée nationale du Québec crée la Société de développement de la Baie-James
1971	Création de la filiale Société d'énergie de la Baie-James
1972	Les Cris déposent une première requête d'injonction à l'égard du projet de la Baie-James et les gouvernements québécois et fédéral entament des négociations avec les Cris
1973	La cour supérieure du Québec a suspendu les travaux du projet de la Baie-James, mais les travaux reprennent une semaine après, suite à la suspension de l'injonction par la Cour d'appel.
1974	Conception des trois phases du projet de la Baie-James : complexe La Grande, Grande-Baleine et Nottaway-Broadback-Rupert
1975	L'arrêt Calder et le juge Malouf reconnaissent, pour la première fois, des droits territoriaux aux Cris et Inuits du Nord du Québec
1975	Signature de la Convention de la Baie-James et du Nord Québécois (CBJNQ)
1982	Première suspension de *Grande-Baleine* (Phase II)
1986	Fin des travaux de la phase I du projet (complexe La Grande)
1989	Hydro-Québec annonce le projet *Grande-Baleine* – début de construction prévu pour 1991
1989	Première poursuite judiciaire des Cris en vue de bloquer le projet Grande-Baleine
1991	Ottawa annonce que le projet *Grande-Baleine* doit répondre aux standards environnementaux fédéraux, car il risque d'avoir des répercussions sur des territoires sous responsabilité fédérale
1990	Les Cris font une d'injonction pour bloquer le projet *Grande-Baleine*, jugeant que ce projet ne peut continuer sans leur accord
1990	Campagne médiatique au Québec et aux États-Unis avec une expédition à New York en Odeyak. Durant cette année, les Cris entament des démarches juridiques pour exiger des révisions du processus d'évaluation environnementale.
1991	Robert Bourassa annonce que le projet *Grande-Baleine* sera repoussé d'une année, car la demande des acheteurs américains a connu un déclin
1992	Audiences publiques sur la consultation publique et fin des travaux de la phase II
1994	Annulation d'un contrat de 17 milliards de dollars de la New York Power Authority
1994	Annulation jusqu'à nouvel ordre du projet *Grande-Baleine*, annoncé par Jacques Parizeau

4.4. Conclusion

La controverse dont a fait l'objet le projet *Grande-Baleine* est sans précédent. Elle a assurément heurté l'image du Québec sur la scène internationale. Elle touche ainsi non seulement le projet et son promoteur, Hydro-Québec, mais également tout le Québec qui fait la une des médias internationaux. Comme l'a si bien évoqué Savard (2010, p.328), la mobilisation des Cris a été audacieuse : les manifestations devant l'Assemblée nationale; le voyage en Kayak jusqu'aux bureaux des Nations Unies à New York; l'association avec les grands mouvements écologistes nord-américains; la campagne de relations publiques bien planifiée arrimée à une campagne publicitaire violente qui n'a pas hésité à présenter, en une du New York Times, le Québec comme « le pire destructeur d'environnement d'Amérique du Nord »[60], et, enfin, le lobbying politique auprès des parties prenantes d'Hydro-Québec pour que les acheteurs renoncent aux contrats d'approvisionnement avec Hydro-Québec[61].

En définitive, nous pouvons affirmer que deux visions du Québec se sont affrontées autour du projet *Grande-Baleine*. D'une part, celle prônée par le gouvernement et Hydro-Québec, qui vise le développement économique des ressources naturelles au profit du progrès grâce à l'exportation d'électricité et d'autre part, la vision d'un milieu de vie où la protection de l'environnement et le maintien des modes de vie sont synonymes de qualité de vie.

Comme stipulé précédemment, cette controverse sans précédent a abouti, en 2002, en la signature de la *Paix Des Braves*, signe d'un changement de cap, dans la mouvance du développement durable, qui permet aux responsables politiques de redéfinir de nouvelles bases d'une relation nouvelle avec les Cris. Désormais, cette relation est fondée sur le respect, la consultation et la collaboration. Il peut s'avérer fascinant qu'un tel scénario se produise. Comment les responsables politiques et Hydro-Québec ont-ils pu surmonter cette controverse?

---

[60] VINCENT, S., « La révélation d'une force politique... », p. 775

[61] Entre autres, lors de la rencontre entre les représentants du Grand Conseil des Cris et le gouverneur de l'État de New York, Cuomo, à New York, le 2 marc 1999.

Enfin, rappelons que notre question de recherche est la suivante : *comment une entreprise peut-elle reconstruire des relations avec des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse?* Ainsi, la prochaine section de notre recherche visera précisément à répondre à cette question en analysant, grâce à notre cadre théorique, ce processus de reconstruction, c'est-à-dire depuis l'abandon du projet en novembre 1994 jusqu'à la signature de la *Paix des Braves* en février 2002.

CHAPITRE 5 – ANALYSE

> « Pour faire la paix, vous devez vivre des moments très difficiles et conflictuels. Les rapports étaient extrêmement tendus. Il a fallu mettre nos différences de côté pour nous concentrer sur ce que nous avions en commun, sur des objectifs rassembleurs, accepter de coopérer dans un climat de respect mutuel et dans un esprit de partenariat » (Ted Moses, Grand chef du Grand Conseil des Cris, dans Hydro-Québec, *Des artisans aux héritiers*, 2004)[62]

Ce cinquième chapitre a pour but de mobiliser le cadre théorique présenté 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* (1986-2002). Ainsi, grâce aux données recueillies sur le terrain ainsi qu'aux sources secondaires disponibles, nous serons en mesure de comprendre le processus de reconstruction et d'en tirer des apprentissages. Rappelons qu'en respect au chapitre méthodologique, nous adopterons ici une stratégie narrative hybridée à une stratégie de décomposition temporelle (Langley, 1999). Pour chacune des périodes que nous analyserons, nous adopterons une approche similaire : nous présenterons d'abord chacun des acteurs, leurs justifications ainsi que les mondes auxquels ils appartiennent, afin de discuter par la suite les éléments de controverse, les solutions proposées ainsi que les tribulations[63] ayant heurté d'éventuelles productions d'accords.

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté la période allant de l'annonce du projet du siècle (1971), jusqu'à l'abandon de *Grande-Baleine* par Parizeau (1994). La période qui nous intéresse dans ce présent chapitre, afin de répondre à notre question de départ, concerne la période 1994-2002, c'est-à-dire de l'abandon du projet jusqu'à la signature d'une entente historique nommée la *Paix des Braves*. En bref, le partenariat auquel ont abouti les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement québécois en 2002 n'est que l'aboutissement d'un processus que nous allons analyser.

---

[62] Extraite du mémoire de maîtrise de Marie-France McSween (2006), présenté à HEC Montréal.

[63] Nous définissons les tribulations comme des événements qui surviennent aléatoirement et qui bouleversent un arrangement établi, au point d'aggraver la controverse.

5.1. La recherche en vain d'un équilibre (1995-2000)[64]

5.1.1. Hydro-Québec et le gouvernement

Le paysage politique a considérablement changé, avec l'arrivée d'un gouvernement péquiste et d'une scène politique nationale et internationale intéressée par les enjeux de développement durable. Comme le soulève Savard (2010), depuis le début des années 1990, sous l'effet de plusieurs problèmes environnementaux émergeant – changements climatiques, gaz à effet de serre, pluies acides, réduction de la couche d'ozone - les sociétés occidentales tentent d'amoindrir l'empreinte écologique laissée par leurs activités économiques. Les dirigeants politiques cherchent alors la mise en application du concept de développement durable.

L'importance accordée tout récemment au développement durable permet à Hydro-Québec et au gouvernement québécois de réorienter leur position et d'affirmer publiquement 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. D'ailleurs, dans son rapport annuel de 1995, Hydro-Québec se donne comme objectif d'ici 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. »[65]

En arrivant au pouvoir à la tête du Québec, à la suite de la démission de Jacques Parizeau en janvier 1996, Lucien Bouchard renforce l'importance accordée au développement durable. Pendant que le gouvernement de Lucien Bouchard songe à une nouvelle politique

---

[64] Notons que cette période va de 1995 à la moitié de l'année 2000. Comme nous le verrons dans l'analyse de la prochaine période, il y a une vraie cassure au milieu de l'année 2000.
[65] Hydro-Québec, Rapport annuel 1995, Montréal, Hydro-Québec (vice-présidence Communications), 1996, p. 15.

énergétique, Guy Chevrette, ministre des Ressources naturelles reconnaît le rôle que doit occuper le gouvernement dans la protection environnementale :

> « […] Même si je suis ministre des Ressources naturelles, je dois vous dire que j'ai une très grande sensibilité à conserver certaines rivières intactes. Le patrimoine des rivières a aussi une valeur incommensurable. Et, si on peut éviter du harnachement, tout en ayant une grande possibilité énergétique, moi, je pense qu'on doit le faire. On ne doit pas avoir le réflexe exclusivement des grands barrages sur toutes les rivières. »[66]

D'autres considérations environnementales, tout au moins discursives, confirment la nouvelle tendance axée sur le développement durable. En effet, quelques mois plus tard en 1997, Guy Chevrette présente la nouvelle politique énergétique de son ministère, soit celui des Ressources naturelles, intitulée *L'énergie au service du Québec : une perspective de développement durable*. Il définit ainsi le développement durable comme « [le développement durable] englobe les préoccupations économiques, sociales et environnementales, et prend en compte la notion d'équité, sur le plan individuel comme sur le plan collectif. Le gouvernement considère qu'au-delà de la notion de pérennité des ressources et des approvisionnements, la recherche d'un développement durable conduit à promouvoir les solutions qui répondent aux besoins d'une économie en croissance, tout en préservant la qualité de l'environnement et en assurant la prise en considération des aspirations collectives et de l'équité. »[67]

Ainsi, dans le contexte sociopolitique du milieu des années 1990, le gouvernement québécois souhaite souligner son respect de l'environnement, des intervenants locaux et des écosystèmes. Les dirigeants se servent ainsi d'Hydro-Québec et des barrages hydroélectriques comme des symboles de lutte contre les préoccupations environnementales croissantes[68]. D'ailleurs, à la suite de son arrivée au pouvoir, Lucien Bouchard décide de réorganiser Hydro-Québec en nommant André Caillé à la tête de la

---

[66] BNQ, Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Deuxième session, 35e législature. Commission permanente de l'économie et du travail. Étude des crédits du ministère des Ressources naturelles, no 6, 23 avril 1996, p. CET-31-33.

[67] Ministère des Ressources naturelles, L'énergie au service du Québec. Une perspective de développement durable, Québec, Direction des relations publiques, ministère des Ressources naturelles, 1997, p. 11.

[68] Carole BEAUDOIN, David HOULE et Jean MERCIER, loc. cit., p. 223; Yves HÉBERT, op. cit., p. 442-443

société d'État. Lors de notre entrevue avec l'employé d'Hydro-Québec, ce dernier nous relatait que le changement de gouvernement à la tête du Québec a engendré un changement au niveau de la haute direction d'Hydro-Québec. Selon lui, Lucien Bouchard avait décidé qu'Hydro-Québec devienne un entreprise d'affaires et qu'elle profite de la dérèglementation des marchés dans le nord-est de l'Amérique afin d'effectuer des ventes d'électricité aux réseaux voisins.[69] – les hauts cadres ingénieurs de formation ont été remplacés par des gestionnaires de formation. Ce changement à la tête de l'organisation a accordé une plus grande latitude aux employés. Cette latitude laissée aux employés dans leur travail a été un facteur clé de succès. Vers les années 1996, un changement réel s'est réalisé sur le terrain – les autochtones étaient impliqués dans toutes les études de faisabilité, les études environnementales, etc. Vers la fin des années 1990, Hydro-Québec avait introduit une nouvelle politique en matière de relations avec les autochtones qui stipulait qu'un projet, afin qu'il soit mis de l'avant, doit impérativement être accepté par les communautés d'un point de vue social, économique et environnemental. Ce fut tout un changement de culture organisationnelle.

Lors des pourparlers menant à la signature du Protocole de Kyoto en 1997, l'entreprise publique et ses choix énergétiques sont présentés comme des choix exemplaires, permettant de contrer l'émission de gaz à effet de serre, laquelle accélère le réchauffement planétaire. Puis, en 1997, dans le rapport annuel d'Hydro-Québec, André Caillé souligne que l'énergie produite par la société d'État est « non polluante […] elle répond aux attentes des consommateurs de plus en plus sensibles à la nécessité de réduire considérablement les émissions de gaz à effet de serre dans le Nord-est américain »[70].

Même s'il n'était plus question de justification du projet *Grande-Baleine*, abandonné en 1994, Hydro-Québec et le gouvernement devaient assurer une image saine, à l'échelle nationale et internationale, pour deux principales raisons : d'abord, les experts prévoyaient une augmentation de la consommation d'électricité au début des années 2000 qui aurait

[69] Ce dernier insiste toutefois sur le fait que le développement durable est mis de l'avant par Hydro-Québec depuis les années 1970. Il ne s'agit donc pas d'une nouveauté.

[70] Hydro-Québec, Rapport annuel 1997: Une énergie renouvelée, Montréal, Hydro-Québec (Direction Communications), 1998, p. 4.

nécessité de nouveaux projets hydroélectriques afin de répondre à cette hausse, puis, dans un deuxième lieu, il faut rappeler qu'après l'échec du référendum sur la souveraineté du Québec en 1995, le gouvernement péquiste espérait tout de même enclencher un autre référendum au plus tard à la fin du millénaire[71].

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 veut ainsi légitimer de futurs projets hydroélectriques avec l'idée qu'ils respectent l'environnement et les communautés autochtones, deux éléments ayant forcé l'abandon de *Grande-Baleine*. Cette légitimation ne passe pas qu'au sein des discours, mais aussi parmi les actions concrètes : changement de leadership à la tête d'Hydro-Québec, instauration d'une nouvelle culture et stratégie axée sur l'acceptabilité sociale des projets, rapports annuels d'Hydro-Québec axés sur le développement durable.

Rappelons cependant qu'Hydro-Québec et le gouvernement se trouvent à nouveau bel et bien dans un monde *marchand* dont le *principe supérieur commun* est la compétitivité et le développement économique. Dans sa réponse à une question concernant l'exportation d'électricité aux États-Unis, le ministre des Ressources naturelles, Guy Chrevette, fait valoir les perspectives rentables des exportations et souhaite que le Québec devienne un grand exportateur au marché américain :

> « 200 000 000 000$ par an, dont 55 000 000 000$ dans les États du Nord-Est seulement. Depuis dix ans, nos ventes qui ont été comptabilisées, c'est 3 600 000 000$. Ce n'est quand même pas des pinottes. Je n'ai pas dit qu'on irait chercher 20

[71] Certains affirment que la controverse de *Grande-Baleine* a suscité une crainte chez de nombreux Québécois qui ne voyaient pas un Québec souverain sans ses vastes territoires du Nord riches en ressources naturelles (le référendum a été perdu par une très faible différence). En effet, les Cris avaient mené leur propre référendum en 1995 où ils ont, par une très large majorité, décidé de rester au Canada advenant le cas où le Québec devienne souverain. Toutefois, même si officiellement Lucien Bouchard avait stipulé ne pas faire de la souveraineté une priorité, il était clair que dans les coulisses, il fallait enclencher de nouvelles élections dès que les conditions gagnantes - paix sociale, croissance économique, espoir et confiance – sont prêtes.

> 000 000 000$, je me suis même trompé dans mon évaluation du marché, et c'est encore plus haut que ce que j'ai dit. Donc, je suis resté modeste. Nord-est: 55 000 000 000$. Prenez un seul pour cent, et ça ferait 550 000 000$ par année.
>
> […] Mais je suis persuadé que, avec la volonté démontrée par Hydro-Québec, présentement, de percer le marché externe, on va réussir, on va se structurer en conséquence. Je « peux-tu » [sic] vous dire ça aussi? S'il faut engager des vendeurs, on va en engager des vendeurs. On a un produit, on est en équilibre énergétique, nous autres, on a même des surplus de puissance installés de 3 400 MW, pourquoi ne pas en bénéficier? Pourquoi ne pas en faire bénéficier les actionnaires québécois? »[72]

En 1999, dans la même lignée, le nouveau ministre des Ressources naturelles, Jacques Brassard, répond à une question concernant les motivations d'Hydro-Québec et du gouvernement d'accélérer le développement hydroélectrique, particulièrement avec la phase II du projet Churchill Falls. Dans sa réponse, le ministre confirme la position d'Hydro-Québec et du gouvernement dans un monde *marchand*, en faisant notamment référence aux notions de « rentabilité », de « profitabilité », de « revenus » et de « dividendes » :

> « Ceci étant dit, ça ne veut pas dire que cette production-là [issue des nouveaux projets étudiés] va totalement être réservée à l'exportation. Il faudrait être bien clair là-dessus, ce n'est pas ça que ça signifie. Encore une fois, c'est la demande québécoise qui est la priorité. Donc, il y en a une bonne partie, de cette production-là, qui va servir à satisfaire la demande québécoise. Mais on pense qu'il en restera aussi un certain nombre de mégawatts qui va permettre à Hydro-Québec d'intervenir sur les marchés nord-américains de façon rentable et profitable quant à ses revenus et aux dividendes qu'elle verse. Et ça, là-dessus non plus, moi, je n'ai pas de désaccord idéologique avec cette façon de voir. Contrairement à certains, moi, là, je n'ai aucun désaccord sur le plan idéologique avec l'exportation d'énergie hydroélectrique sur les marchés nord-américains si c'est rentable et si c'est profitable. » [73]

Somme toute, le tableau ci-après présente quelques citations de responsables politiques et d'Hydro-Québec afin de démontrer à quel monde les acteurs se réfèrent pour justifier leurs

---

[72] BNQ, Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Deuxième session, 35e législature. Commission permanente de l'économie et du travail. Études des crédits du ministère des Ressources naturelles, vol. 35, 28 avril 1997, tiré de Savard (2010)

[73] BNQ, Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Première session, 36e législature. Commission permanente de l'économie et du travail. Étude des crédits du ministère des Ressources naturelles, vol. 36, no 5, 1999

positions et actions, en fonction des termes employés et leur comparaison avec la grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot (tableau 11).

Tableau 15 – Hydro-Québec et le gouvernement québécois sur la période 1995-2000 selon la grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot

Citations	Grammaire	Monde
« 200 000 000 000$ par an, dont 55 000 000 000$ dans les États du Nord-est seulement. Depuis dix ans, nos ventes qui ont été comptabilisées, c'est 3 600 000 000$. Ce n'est quand même pas des pinottes. Je n'ai pas dit qu'on irait chercher 20 000 000 000$, je me suis même trompé dans mon évaluation du marché, et c'est encore plus haut que ce que j'ai dit. Donc, je suis resté modeste. Nord-est: 55 000 000 000$. Prenez un seul pour cent, et ça ferait 550 000 000$ par année. » (Guy Chevrette, 1997)	Ventes, comptabilité, profitabilité, croissance, revenus	marchand
« Ceci étant dit, ça ne veut pas dire que cette production-là [issue des nouveaux projets étudiés] va totalement être réservée à l'exportation. Il faudrait être bien clair là-dessus, ce n'est pas ça que ça signifie. Encore une fois, c'est la demande québécoise qui est la priorité. Donc, il y en a une bonne partie, de cette production-là, qui va servir à satisfaire la demande québécoise. Mais on pense qu'il en restera aussi un certain nombre de mégawatts qui va permettre à Hydro-Québec d'intervenir sur les marchés nord-américains de façon rentable et profitable quant à ses revenus et aux dividendes qu'elle verse. Et ça, là-dessus non plus, moi, je n'ai pas de désaccord idéologique avec cette façon de voir. Contrairement à certains, moi, là, je n'ai aucun désaccord sur le plan idéologique avec l'exportation d'énergie hydroélectrique sur les marchés nord-américains si c'est rentable et si c'est profitable. » (Jacques Brassard, 1999)	Exportation, rentable, profitable, revenus, dividendes.	marchand
« Au milieu des années 1990, le contexte nord-américain changeait. Le marché de l'énergie devenait un marché de commodité, tu peux acheter 100 mégawatts puis la revendre. C'est devenu une sorte de bourse de l'énergie. Le gouvernement et Hydro-Québec voulaient en profiter. Lucien Bouchard (premier ministre) a donc cherché André Caillé de Gaz Métro car il jugeait que c'était un homme d'affaires compétent. Ce que le gouvernement souhaitait, c'est nommer André Caillé à la tête d'Hydro-Québec pour faire du business. Là, tu as un changement structurel au niveau de l'organisation qui a donné naissance à une orientation pure business : comment tirer profit de cette dérèglementation . Hydro-Québec est donc devenu une compagnie de business et une vache à lait pour le gouvernement. Il y avait de très importantes opportunités avec la nouvelle conjoncture : les	Marché, business, profit, riche	marchand

électrons se vendent, vendons notre énergie et faisons de l'argent comme en Alberta qui vend son pétrole et qui est riche ». (entrevue réalisée en juin 2012)		
« On a toujours eu des normes environnementales au sein d'Hydro-Québec. Mais, c'est avec André Caillé (PDG d'Hydro-Québec de 1996 à 2005) que sont venus les trois principes : il faut que le projet soit environnementalement acceptable selon les principes du développement durable, socialement acceptable et économiquement acceptable » (Employé d'Hydro-Québec, entrevue réalisée en juin 2012)	Normes environnementales, développement durable	vert
« […] Même si je suis ministre des Ressources naturelles, je dois vous dire que j'ai une très grande sensibilité à conserver certaines rivières intactes. Le patrimoine des rivières a aussi une valeur incommensurable. Et, si on peut éviter du harnachement, tout en ayant une grande possibilité énergétique, moi, je pense qu'on doit le faire. On ne doit pas avoir le réflexe exclusivement des grands barrages sur toutes les rivières. » (Guy Chrevette, 1996)	Sensibilité à conserver certaines rivières intactes, patrimoine des rivières a une valeur incommensurable, éviter du harnachement.	vert
« l'hydroélectricité est une forme de production d'électricité qui est au Québec, tout à la fois économique, renouvelable et peu dommageable pour l'environnement » (Richard Drouin, PDG d'Hydro-Québec, 1995)	Renouvelable, peu dommageable pour l'environnement	vert
« [économiquement, écologiquement et socialement, l'hydroélectricité est, plus que jamais, une composante essentielle du développement durable de la planète » (Lise Bacon, ministre de l'Énergie et des Ressources, 1995)	Écologie, développement durable de la planète	vert
« Hydro-Québec souhaite être reconnu par les Québécois comme un partenaire majeur dans le développement durable du Québec […] qui met 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 » (Rapport d'Hydro-Québec, 1995, p.16)	Environnement, limiter l'impact, développement durable	vert

5.1.2. Les Cris

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. Pour René Dion, ancien administrateur au sein de l'Administration régionale crie, la dynamique de mobilisation que les Cris ont créée, de concert avec les groupes de relations publiques et de consultants, a continué à fonctionner malgré l'annulation de *Grande-Baleine* en 1994 :

> « Quant aux Cris, je pense qu'il y a eu beaucoup de réjouissance, beaucoup de sentiments d'avoir gagné [au sujet de l'abandon de *Grande-Baleine*], mais ça n'a pas duré longtemps, parce que le problème, c'est que la machine que les Cris avaient créée, pour aller en public dénoncer des choses, tournait dans le vide, il n'y avait plus rien. Parizeau avait comme un peu déstabilisé les Cris, en mettant le projet de côté. Puis les Cris qui étaient un organisme qui avait très peu de main d'œuvre, très peu d'employés en 88. En 90, ils étaient rendus dans un bureau à Québec, un bureau à Ottawa, un bureau à Montréal, des employés qui avaient travaillé sur ça, cette machine-là, était construite et coûtait cher, il y avait plein de consultants qui ramassaient de l'argent de tous les côtés. Au fait dès que le projet *Grande-Baleine* a été mis sur table, cette machine-là a tout de suite senti l'opportunité en commençant à travailler sur les dossiers forestiers. Donc le lendemain que le projet a été mis sur table, il y a eu des réunions, tout le monde était content. Quelques mois plus tard, les gens qui avaient travaillé et œuvré dans la machine qui s'opposait à *Grande-Baleine*, c'était recyclé dans un groupe de gens qui travaillaient maintenant sur dénoncer ce que l'industrie forestière au Québec faisait aux Cris. Mais aussi ça a culminé avec un autre cas, le fameux Matthew Coon Come Case, qui était tout ce que le gouvernement n'avait pas mis en application dans la convention de la Baie- James, mais les dossiers forestiers étaient là-dedans également. Moi j'ai eu l'impression qu'avec le succès que les Cris venaient d'avoir sur le projet *Grande-Baleine*, ils sont dits : maintenant on pourrait peut-être faire ça sur les dossiers forestiers. »

Donc, la période 1995-1999 a été marquée par une mobilisation de la part des Cris à l'encontre du non-respect des clauses de la CBJNQ et surtout contre l'exploitation forestière intensive. Selon un de nos deux répondants du Ministère des Ressources naturelles, « la période 1990-1995 était marquée par la controverse autour de *Grande-Baleine* tandis que la période 1995-2000 tournait autour de la controverse au sujet de la foresterie. » De plus, les Cris remettaient en question le projet souverainiste du Québec. À Washington, en 1994, Matthew Coon Come prononçait un discours virulent qui remet en question le droit du Québec de forcer les Cris à se séparer du Canada. Quelques années plus tard, en 1997, Matthew Coon Come prononce un nouveau discours remettant en cause la légitimité du projet souverainiste qui repose sur le consentement du territoire :

> « Please understand that I am not here to encourage the partition of the Province of Quebec. It is the separatists in Quebec who are moving us all towards partition. Neither am I here to oppose the separation of Quebec from the rest of Canada. This is true as long as separatists do not seek to include the Crees and other Aboriginal peoples, as well as our territories and resources, in their future unilateral actions towards an independent Quebec.

> My position, the position of the Crees, is clear and has been stated many times: our people – Eeyouch – have the right to choose to remain, with our territory – Eeyou Astchee – in Canada. Our people have already voted on this issue, a week before the Quebec referendum of October 1995. 97% of our people voted not to be separated from Canada if the Province of Quebec decides to separate from Canada and the Crees. »[74]

En parallèle, Hydro-Québec et les Cris menaient de timides discussions concernant un futur projet hydroélectrique, prévu dans la CBJNQ, Eastmain-Rupert. Toutefois, comme le met de l'avant notre répondant du Ministère des Ressources naturelles, Hydro-Québec « n'a pas été capable de négocier directement avec les Cris sur la réalisation du projet Eastmain-Rupert, comme ils ont réussi à le faire pour d'autres projets de moindre envergure auparavant. » Pour les Cris, les raisons pour lesquelles ils s'opposent à ce projet demeurent intimement liées à la protection de l'environnement. En effet, les Cris voyaient bien que la CBJNQ n'était toujours pas convenablement appliquée, 20 ans après sa signature. Puis, avec la controverse autour de *Grande-Baleine*, les Cris ont perdu confiance en Hydro-Québec et le gouvernement québécois. Les relations s'étaient détériorées et tout développement dans la région de la Baie-James était compromis.

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, bien qu'il soit moins présent que lors de la période précédente, est encore omniprésent Ainsi, nous pouvons affirmer que les Cris se trouvent à la fois dans un monde *domestique* et *vert*.

Pour résumer, le tableau ci-dessous présente quelques citations de responsables Cris afin de démontrer à quel monde les Cris se réfèrent pour justifier leurs positions et actions, en fonction des termes employés et leur comparaison avec la grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot (tableau 11).

[74] Voir Canada Unity Forum, Can Quebec Separate With all its Territory? Jan. 21, 1997, Montréal.

Tableau 16 – Les Cris sur la période 1995-2000 selon la grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot

Citations	Grammaire	Monde
« Tu sais, les revendications des Cris sur la protection de l'environnement n'ont jamais changé. Depuis 1971, on a toujours été pour que les projets respectent l'environnement, la nature et qu'Hydro-Québec minimise les impacts de leurs projets sur notre écosystème. Le maintien de l'environnement est important chez nous pour plusieurs raisons. La première est que nous vivons de cette nature, chasse, trappe, pêche, etc. La deuxième est liée à notre conception de la nature, il s'agit de quelque chose de symbolique, de sacrée. » (John Paul Murdoch, avocat du Grand Conseil des Cris, entrevue réalisée en juillet 2012)	Environnement, protection, nature, écosystème	vert
« Il faut comprendre que les Cris n'ont pas changé depuis 1971, nous avons gardé la même façon de vivre depuis des siècles. Mais, ce qu'il faut comprendre, c'est qu'au milieu des années 1990, nos adversaires avaient adopté une politique de division au sein des Cris, qui a fonctionné. Pendant quelques temps, chaque communauté voulait devenir plutôt « indépendante » et s'affirmer. Cette division a duré environ 5-6 ans. Quand Ted Moses a été élu, durant sa campagne, il a promis d'unifier la nation crie. C'était vraiment son discours. Quand il a gagné son élection en 1999, avec une grande majorité, c'était sa promesse. Et lorsqu'il a gagné, les Cris ont retrouvé ce qui faisait leur force auparavant : l'unification, le respect des communautés et de leurs chefs, la concertation, la prise de décision pour le bien collectif et non des communautés, etc. » (John Paul Murdoch, avocat du Grand Conseil des Cris, entrevue réalisée en juillet 2012)	Unification, respect, concertation, collectif	domestique
« Les Cris dénonçaient continuellement l'arrivée de l'industrie forestière sur leurs territoires. Les Cris étaient contre l'exploitation des forêts, sacrées pour eux. » (entrevue réalisée avec un haut responsable du Ministère des ressources naturelles du Québec, juillet 2012)	Environnement, protection	vert

5.1.3. Solutions et tribulations

En résumé, comme le souligne un de nos répondants du Ministère des Ressources naturelles, la période 1995-1999 était 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 par rapport à une demande d'électricité croissante selon les prévisions, 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. Le premier ministre québécois Lucien Bouchard voulait reprendre les choses en main, mais s'est dit qu'il serait judicieux d'attendre des conditions favorables. De plus, le gouvernement entretenait des relations difficiles avec les autochtones, notamment avec les Inuits et les Cris, mais pas seulement (Côte-Nord, Gaspésie et Sud du Québec). Du côté des 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, valeur estimée à 2 milliards de dollars) qui portent sur la foresterie et le non-respect de la plupart des chapitres de la CBJNQ.

Conseillé par des personnes impliquées dans la CBJNQ, Lucien Bouchard perçoit bien la criticité de la situation. À l'égard de celle-ci, le gouvernement a d'abord réagi dès 1995 en mettant en place un débat public sur l'énergie, soit une table de consultation du débat sur l'énergie. Pour Stéphane Savard, « c'est le premier de la sorte depuis les demandes qu'ont faites les Cris, car avant la première politique énergétique de 1978, il y a eu seulement une commission parlementaire en 1977 intitulée Étude de la situation énergétique du Québec, dans laquelle on parlait de tout et de rien dans le domaine énergétique. » Du côté d'Hydro-Québec, après le changement de direction impulsé par Lucien Bouchard, l'accent est davantage mis sur le développement durable, comme en témoignent les nombreuses déclarations du nouveau président André Caillé.

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. Lors de notre entrevue avec le haut fonctionnaire au sein du Ministère des Ressources naturelles, nous avons eu la possibilité de documenter ce protocole de recherche, peu détaillé dans nos sources :

> « En fait, Le M.O.U. (Memorandum of understanding) comme tel a été signé en 1995 peu après l'annulation du projet Grande-Baleine. C'était vraiment un M.O.U., davantage un protocole de négociation entre David Cliche [représentant du gouvernement] et Billy Diamond qui était l'émissaire du Grand Conseil des Cris.

> Ce protocole énonçait sujets de négociations entre le gouvernement québécois et les Cris.
>
> Ce n'était pas révolutionnaire dans son contenu, c'était révolutionnaire dans le plan relationnel parce que la relation entre les Cris et le gouvernement du Québec était très mauvaise, très détériorée depuis le début des années 90.
>
> Les deux parties étaient vraiment à couteaux tirés et ne dialoguaient quasiment pas. Au moment où le projet Grande-Baleine a été annulé, il y a eu un rapprochement, mais qui était quand même timide, ce n'était pas le Grand Conseil des Cris qui, institutionnellement, commençait à avoir des relations avec le gouvernement du Québec, mais plutôt Billy Diamond qui était mandaté pour explorer les possibilités de rapprochement.
>
> Ce n'était donc pas un document exceptionnel, mais ça permettait de jeter les bases d'un nouveau dialogue et jeter l'éponge et songer à une réconciliation éventuelle à partir d'éléments très concrets. C'était notamment sur la base du rapport Fortier qui date de 1994, mandaté par le gouvernement précédent en vue d'évaluer comment les Cris et le Québec pouvaient se reprocher. Il avait identifié un certain nombre de secteurs où effectivement il pourrait y avoir un terrain d'entente. Y compris sur le plan de l'infrastructure de la communauté Cris.
>
> Le M.O.U. laissait de côté les questions idéologiques et philosophiques au profit de choses plus concrètes pour rebâtir la relation. Ce protocole énonçait des objectifs de ce type, donc très tangibles, pragmatiques et terre-à-terre. Précisément, il portait sur trois points de négociation : infrastructures, personnes âgées, développement économique, ressources naturelles, organismes régionaux. »

Dans 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*), que les acteurs ne se sont pas mis d'accord sur une transaction spécifique (*arrangement*) et que les parties n'ont certainement pas dépassé leurs *grandeurs* pour arriver à une entente durable *(compromis).* Bien que ce protocole ne constitue pas une solution en soi, il a néanmoins permis de préparer le champ à une première solution de type *arrangement*, pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot (1991), formulés en 1998. Après « la visite du premier ministre Bouchard à Waswanipi en juin 1997 », les Cris et le gouvernement québécois ont adopté « un cadre de négociation plus structuré ». L'entente de mise en œuvre est finalement 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. Lors de notre entrevue avec un des deux hauts fonctionnaires du Ministère des Ressources naturelles, nous comprenions qu'il y avait chez les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement, un véritable souhait d'améliorer les relations :

> « En 1998 nous avions donc signé une première entente de mise en œuvre du M.O.U. de 1995 où il était prévu de débloquer 15 millions de dollars pour des projets d'immobilisation, tel que convenu avec Billy Diamond. Nous avons commencé à s'apprivoiser puisqu'il était une personne qui aimait faire bien les choses. J'ai pris beaucoup de plaisir à travailler avec Billy. Il y avait une phrase clé que Billy dite « We have to learn to work together and live together », il ne parlait pas seulement de nous comme intervenant, mais comme peuple aussi et pour lui, c'était important qu'on s'apprivoise et de voir comment nous pouvions faire les choses ensemble.
>
> Bien avant la Paix des Braves, Billy souhaitait qu'on améliore les relations et qu'on travaille au-delà de toutes les poursuites et conflits dit « légaux », il souhaitait qu'on utilise beaucoup plus la voix de négociation et dans ce contexte. On essayait de commencer par faire les choses d'une manière qu'il appelait « Tangible results ». Il a élaboré un inventaire de besoins prioritaire de chacune des 9 communautés ; et on a débloqué une première enveloppe qui a permis de réaliser un certain nombre de projets allant de centre communautaire en passant par des arénas et divers équipements primaires nécessités par les communautés. »

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. En effet, lors de notre entrevue avec ce dernier, il nous explique que l'entente de mise en œuvre de 1998 n'a pas été appliquée comme convenu :

> « C'était beaucoup de blabla. Ils avaient du budget et se sont dits : qu'est-ce qu'on fait avec cet argent-là ? Ce n'était pas vraiment une entente qui visait à régler les vrais problèmes. C'était plutôt : on a de l'argent, qu'est-ce qu'on peut faire avec? Ce n'est pas un effort « phénoménal » ou « global ».
>
> Cette entente n'a aucunement permis aux Cris d'avoir plus de confiance ou d'espoir parce que la mise en œuvre n'y était pas encore. Signer une entente est une chose et l'appliquer en est une autre. Je me souviens encore qu'en 2000, on avait encore des difficultés à mettre en œuvre l'entente de 1998. On discutait sur les fonds, mais le gouvernement disait on ne peut pas payer tout de suite, etc. D'après moi, 1998 est un autre exemple d'une entente signée et non appliquée. »

Ainsi, lorsque nous avions demandé à notre répondant du Ministère des Ressources naturelles quelle était la cause de cette mauvaise application. Il nous a expliqué que cette mauvaise application était due à plusieurs facteurs mais que le manque de volonté n'en faisait pas partie :

> « En effet, il y a eu un délai entre la 1ère et la 2ème phase du M.O.U. En fait, lorsqu'on a fait la 1ère phase à 15 millions, on avait déjà la programmation complète du Grand Conseil des Cris qui s'élevait à environ 130 millions de dollars. On avait déjà 100 millions en main, mais le gouvernement nous avait dit que nous ne pouvions pas effectuer le transfert de fonds d'un coup, il va falloir étaler et voici une première enveloppe de 15 millions et le reste sera versé plus tard sans préciser à quel moment.
>
> Entre temps, il y a eu un grand changement au Grand Conseil des Cris. Ted Moses est arrivé en 1999 et ça a créé un peu d'instabilité. Billy Diamond, que nous connaissions très bien, a disparu et il y avait une nouvelle équipe, de nouveaux conseillers juridiques. L'esprit de collaboration qui s'était développée avec Billy pendant un certain temps, entre lui et Robert Sauvé qui était son interlocuteur du côté du Québec, a disparu. Il y avait ainsi un nouvel intervenant qui avait peu d'attache et d'expérience avec le Québec et les relations cordiales étaient plus distantes. Ça a pris un certain temps avant de renouer et créer ces liens-là. Toujours est-il que les parties y sont parvenues. »

Ces évènements, qui constituent des tribulations, viennent mettre un frein au processus de reconstruction engagé dès 1995. Comme il en était question dans 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 de meilleures relations. Cette fois, les Cris ont vu leur crainte et lassitude décuplées étant donné qu'ils ne comprenaient pas comment un acteur, souhaitant établir des relations harmonieuses, pouvait se permettre de ne pas tenir ses engagements une seconde fois, alors que le non-respect des engagements face à la CBJNQ a été au cœur de la controverse des périodes précédentes.

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. Sur cette même période, une dizaine d'actions judiciaires fut entreprise entre le Québec, le gouvernement fédéral et les Cris au sujet de la foresterie. À ce sujet, notre répondant du Ministère des Ressources naturelles affirme comme suit:

> « Même qu'un moment donné, après l'échec des négociations, les relations se sont tellement détériorées qu'on était tellement distants, et le Québec était dans une stratégie de communication qui visait à rendre public le déroulement des négociations pour tenter de convaincre l'opinion publique qu'il avait mis les efforts nécessaires et qu'il avait fait une offre substantielle que les Cris ont refusée. 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. Les parties auraient pu y trouver un élan considérable. Mais finalement cet élan s'est essoufflé et les relations se sont détériorées de nouveau. »

Le problème de la foresterie n'était aucunement mentionné dans la CBJNQ. « Les Cris ne pensaient jamais qu'un jour, l'entreprise québécoise viendrait sur leur territoire couper les arbres » nous dit M. Martin Papillon, politologue. De plus, notre répondant du Ministère des Ressources naturelles nous a expliqué l'enjeu forestier et la mobilisation des Cris à cet égard :

> « L'exploitation forestière était nouvelle pour les Cris, parce que jusqu'à ce jour les entreprises forestières tentaient de rester le plus au Sud possible, le plus des marchés et usines de transformation afin de réduire leurs coûts. Puis, au fur et à mesure que les ressources du Sud s'épuisent, il fallait monter de plus en plus vers le Nord. Et les Cris ont vu arriver sur le territoire toutes ces nouvelles exploitations alors qu'ils utilisaient encore régulièrement ces forêts pour leur subsistance. C'était tout un choc pour eux.
>
> Les Cris se sont donc mobilisés rapidement. Toutes les facultés, capacités, habilités, compétences et relations internationales que les Cris avaient développées dans le contexte de Grande-Baleine ont été utilisées même si c'était moins spectaculaire. Cela a quand même fait des images spectaculaires sur les grandes étendues rasées. Toute l'expertise que les Cris ont développée, comment utiliser les médias, leur contact aux Nations Unies et aux États-Unis avec les groupes écologistes, leur a servi dans la mobilisation contre l'exploitation forestière. Leur machine était très bien huilée. »

Notre répondant du Ministère des Ressources naturelles stipulait qu'à partir de 1995, le gouvernement québécois et Hydro-Québec travaillaient étroitement avec Billy Diamond, représentant du Grand Conseil des Cris. Mais selon lui, « ça aurait pu très bien tomber à l'eau puisque notre relation était fragile, on était dans un cul de sac. » Selon le même répondant, le gouvernement et Hydro-Québec ne prévoyaient pas le dénouement [Paix des

Braves], étant donné la détérioration davantage de la relation, malgré les tentatives avec Billy Diamond sur la période 1995-2000. Puis, malgré les tentatives de rapprochement à partir de 1995, dès le début des années 2000, les parties étaient de nouveau dans la pire période de la relation:

> « Quand on résume, nous n'avons pas eu beaucoup d'évènements positifs dans cette période-là, peut-être le 15 millions $ et encore c'était bien peu, les leaders Cris trouvaient que c'était peu, même la formule de financement ne leur plaisait pas beaucoup. Ils étaient habitués à des chèques de subvention. Alors que dans ce cas, c'était du financement à long terme, on leur avait demandé d'aller dans des institutions financières et on remboursait leur prêt (c'était une mécanique compliquée et lourde et les Cris n'étaient pas habitués à cela). Ils étaient obligés d'aller en assemblée générale pour contracter des prêts. C'était une infrastructure de financement très compliquée pour eux qu'ils n'aimaient pas beaucoup. L'entente a été bien accueillie, mais c'était peu compte tenu de l'écart qui séparait les deux parties à ce moment. C'était peu pour franchir un pas important vers la réconciliation. Comme il n'y a pas eu de suite pendant plusieurs années, on était pas mal au pire de la relation au début des années 2000. »

Cette controverse autour de la foresterie a également été alimentée, selon notre répondant, par un changement d'équipe à la tête du Grand Conseil des Cris. Selon lui, il y avait un clivage entre les deux équipes de travail du Grand Conseil des Cris, un clivage qui ne facilitait pas les discussions, selon le même répondant :

> « Il y avait des gens qui étaient plus en faveur de conflit légal, poursuite en cours, alors que d'autres étaient plus en faveur du développement des communautés cries. Billy Diamond faisait partie de cette deuxième catégorie de personnes, il voyait plus l'apprivoisement à travers des réalisations concrètes. Il y avait deux groupes qui n'étaient pas nécessairement des opposants politiques formels connus sur la place publique, mais qui avaient deux approches différentes et on avait à travailler avec ces deux groupes. Il y avait parfois des avocats qui nous abordaient sur des poursuites qu'ils voulaient mener contre nous. Alors que Billy Diamond travaillait beaucoup plus sur une base de communauté, beaucoup plus avec les chefs. Donc au plan local, les gens voulaient voir les réalisations sur le terrain, ils étaient intéressés par le développement et voyaient les gens grandir dans le village et les besoins d'équipements qu'ils avaient. »

Dans une lettre qui date de février 1999, envoyée au chef du Grand Conseil des Cris Matthew Coon Come par Guy Chevrette, ministre délégué aux affaires autochtones, la criticité de la situation est explicitement évoquée :

> « Considering that our negotiations had produced conclusive results, and following our meetings in June and September 1998, I was under the impression that measures would be taken to suspend legal proceedings in the case of Mario Lord *et al.* v. Attorney General of Quebec *et al.* thus enabling our respective negotiators to continue with their work unimpeded.
>
> However, it has come to my attention that not only have proceedings in the Mario Lord case not been suspended, but the Crees intend to file an application for an interim Injunction to stop forestry operations. You will understand that it is becoming increasingly difficult, not to say incompatible, to continue negotiating while the Cree side is placing emphasis on legal proceedings undertaken, in particular, against the Quebec government. It is time to choose.
>
> That is why I propose that we meet, as soon as possible, with all the chiefs of the Cree communities, to find out what your intentions are, to discuss what kind of relations we can establish for our continued discussions, and agree on practical steps to continue our discussions in a context of mutual trust.
>
> Until this meeting is held, I feel it is best to suspend the implementation of the May 23, 1995 Memorandum of Understanding, which includes the adoption of the programming for the second year of the five-year community projects plans. »[75]

Somme toute, cette période se démarque des précédentes puisque, pour la première fois depuis le début de la controverse autour du projet du siècle et, plus précisément 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 (M.O.U 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

[75] Lettre envoyée par Guy Chrevette, ministre délégué aux affaires autochtones, à Matthew Coon Come, chef du Grand Conseil des Cris en février 1999, disponible au http://www.gcc.ca/archive/article.php?id=145

impasse, on avait du mal à prévoir les actions qui nous permettraient de sortir de cette impasse. »

Tableau 17 - 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 permette 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	1. Mauvaise application de l'entente de 1995 (M.O.U) 2. Échec des négociations du dossier forestier (1998 et 1999) 3. Une multitude de poursuites judiciaires lancées par le Grand Conseil des Cris contre le gouvernement au sujet de la foresterie	

5.2. Du chaos à l'horizon d'une véritable collaboration (2000-2004)

5.2.1. Les germes de la nécessité de collaboration

À la fin des années 1990, et jusqu'au début de l'an 2000, le contexte des relations entre Hydro-Québec, le gouvernement québécois et les Cris atteignait le plus haut degré de détérioration. En effet, John Paul Murdoch du Grand Conseil des Cris nous affirme qu'« en 2000, les relations étaient les pires qu'on ait pu connaître, il y avait une attaque publique de la foresterie, aucun développement hydroélectrique et l'industrie minière n'avançait pas. Les infrastructures manquaient, pas de centres communautaires, pas de logements, 70% de chômage - il fallait changer quelque chose et rapidement ».

Du côté d'Hydro-Québec et du gouvernement, la situation était tout aussi chaotique : tout développement hydroélectrique était compromis sur le territoire de la Baie-James. À cet

effet, un haut fonctionnaire au sein du Ministère des Ressources naturelles et de la Faune nous a évoqué l'incapacité d'Hydro-Québec de négocier un projet hydroélectrique à la deuxième moitié des années 1990 « En 2000-2001, Hydro-Québec a un peu abdiqué n'étant pas capable de négocier directement avec les Cris sur la réalisation du projet Eastmain-Rupert, comme ils ont réussi à le faire pour d'autres projets de moindre envergure auparavant. Il y a quand même eu un certain nombre d'ententes entre les Cris et Hydro-Québec pour d'autres petits aménagements. Mais dans ce cas-ci, ils n'ont pas réussi. » Selon René Dion, ancien employé au sein de l'Administration régionale crie, ce blocage avait d'autres implications plus importantes « je pense que l'arrêt du projet *Grande-Baleine* a engendré un flottement à un moment donné, parce que toutes les compagnies qui se sont associées à ce projet, ont eu des moments difficiles. Parce qu'Hydro Québec est un donneur d'emplois, car quand Hydro-Québec décide de ne plus construire, il y a un paquet de firmes qui ont de la difficulté à survivre, donc carrément nées pour travailler pour Hydro-Québec. C'est le cas dans l'aspect environnemental des projets hydroélectriques et pas mal d'autres aspects. »

Un ancien sous-ministre délégué aux affaires autochtones nous a également confirmé la criticité de la situation et le contexte spécifique du début du millénaire. Selon lui, lorsque Ted Moses est arrivé à la tête du Grand Conseil des Cris, il a compris qu'il fallait que ça change puisque la communauté crie, qu'il jugeait divisée, vivait dans de mauvaises conditions socio-économiques. Et, de l'autre côté, le gouvernement québécois et Hydro-Québec ont « rapidement compris que le Nord québécois ne nous [leur] était plus accessible tant que la question des Cris n'était pas résolue. ». Aussi, le Québec, qui prépare généralement sa politique énergétique une décennie à l'avance, avait prévu une augmentation de la demande d'électricité, synonyme de nécessité d'entreprendre de nouveaux projets pour répondre à la future croissance de la demande, et notamment pour l'exportation.

Comme le souligne Savard (2010), l'importance du contexte énergétique fait partie des germes de la nécessité d'une nouvelle relation. En effet, à la fin des années 1990, les

ressources de la Baie-James et du Nunavik sont grandement examinées par les responsables politiques québécois afin de répondre aux besoins énergétiques dans les années 2000. Parallèlement, en 1998, soit quatre ans après l'abandon de *Grande-Baleine*, Hydro-Québec propose un nouveau mégaprojet hydroélectrique qui permettrait de répondre à la demande croissante d'électricité pour les années 2000 : la phase II du complexe Churchill Falls. Les négociations avec les responsables autochtones du Labrador québécois et terre-neuvien échouent au point où le projet se voit annulé vers la fin 2000. Dans la lignée des informations que nous ont offertes nos répondants, il n'est donc pas surprenant que les espoirs se soient penchés de nouveau vers le territoire de la Baie-James, à la suite de l'échec de la phase II du complexe Churchill Falls. Dans cette lignée, notre répondant chez Hydro-Québec continue dans cette direction : « mon interprétation est que Bernard Landry voulait se faire réélire vu qu'il allait en élections en 2002 alors qu'il n'y avait pas de développement économique en perspective. Tous les peuples veulent du travail. C'est là-dessus que ton gouvernement va être jugé, il y a 8 millions de Québécois qui veulent du développement. De l'autre côté, Ted Moses voulait aussi ça pour son peuple, car à un moment, le chômage était effrayant chez les Cris. »

En définitive, Martin Papillon, politologue à l'Université d'Ottawa, résume fidèlement le contexte de la fin des années 1990 et début 2000 qui était propice à une nouvelle relation :

> « À la fin des années 1990, il ne se passe pas rien : mobilisation des Cris à l'international qui remet en question le projet souverainiste du Québec, poursuites judiciaires, et un gouvernement qui se dit qu'il devrait peut-être changer sa façon de faire en matière de relations avec les autochtones. Tout cela met la table à la Paix des Braves. Les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement se disent que ça fait longtemps qu'ils se chicanent. Les Cris aussi se disent que s'ils perdent, ils perdraient gros : les poursuites c'est quitte ou double. Le gouvernement du Québec se dit que pour un développement économique et le projet souverainiste, il faut négocier avec les Cris. Les Cris de leur côté, se disent qu'ils doivent se développer afin d'assurer la pérennité de leur population, d'autant plus que leur mobilisation à l'international perd de son ancrage. »

5.2.2. Un début de rapprochement grâce aux leaders

Cette période marque une rupture avec les précédentes. En effet, dès sa nomination comme Premier ministre du Québec en mars 2001, Bernard Landry voulait mettre fin aux relations conflictuelles entre le gouvernement québécois, Hydro-Québec et les Cris. Parallèlement, Ted Moses, Grand chef du Grand Conseil des Cris depuis 1999, avait également la volonté de coopérer avec le gouvernement du Québec afin de redorer leurs relations et assurer le développement et la pérennité de la nation crie. Plusieurs de nos répondants nous ont affirmé que, selon eux, le tournant de la relation entre le gouvernement, Hydro-Québec et les Cris se situe justement au niveau du leadership, c'est-à-dire à l'arrivée de Ted Moses à la tête du Grand Conseil des Cris en et de Bernard Landry, à la tête du Québec.

L'importance qu'a jouée le leadership de Bernard Landry dans la reconstruction des relations avec les Cris, et notamment dans la reprise des contacts, a été mise de l'avant par notre répondant au sein du Ministère des Ressources Naturelles :

> « Les temps ont changé de Monsieur Parizeau à Monsieur Bouchard et de Monsieur Bouchard à Monsieur Landry, c'est la personnalité des chefs qui a fait la différence. Monsieur Landry s'est plus mis sur le principe de relation de Nation à Nation, il croyait au succès d'une négociation possible. Il a déployé beaucoup d'énergie et d'efforts à convaincre tout le monde d'embarquer dans cette aventure (la Paix des Braves). Monsieur Bouchard était plus discret, lui aussi était en faveur de la négociation, mais il n'a pas été présent très longtemps de toute façon, mais durant son passage nous avons été plutôt sur un mode d'entente avec Billy Diamond, il y croyait aussi mais sur une base pragmatique, ce qui n'a pas permis de régler les grands conflits [poursuites de plusieurs milliards de dollars] »

Ce même haut fonctionnaire du Ministère des Ressources naturelles nous rappelle toutefois que la Paix des Braves n'a pas réellement été un changement de cap à 180 degrés, comme le prétendent plusieurs, puisque selon lui, le premier rapprochement entre le Québec et Billy Diamond, vers la fin des années 1990, avait déjà préparé le terrain de la Paix des Braves :

> « Je suis convaincu de ça, même si ça n'a pas été beaucoup dit par contre, j'ai répété à plusieurs reprises que Billy Diamond avait carrément préparé le terrain à

> ce qu'est la Paix des Braves. Tout ce qu'on a fait avec Billy Diamond à travers ces ententes [1995, 1998], je crois que ça a placé le terrain afin que les gens puissent croire davantage qu'il était possible d'avoir une entente avec le Québec et je pense que ça a joué beaucoup auprès des chefs. Quand Ted Moses est arrivé, il a déployé énormément d'énergie pour faire passer le message de la Paix des Braves aux communautés, donc tout ce que Billy Diamond avait fait avec nous a servi à s'apprivoiser et à réaliser des choses concrètes. »

5.2.3. Hydro-Québec et le gouvernement

Durant nos entrevues avec les répondants du gouvernement québécois, un constat intéressant s'en est dégagé : 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.

Lors de notre rencontre avec l'ancien premier ministre du Québec, Bernard Landry, à l'origine de la Paix des Braves, ce dernier a évoqué de nombreuses justifications – pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot – qui ont trait au monde *civique,* mais aussi au monde *marchand* (voir tableau 11 du chapitre 2) :

> « Moi, je savais que la question amérindienne devait être traitée, sérieusement, humainement et équitablement. Donc j'ai vécu avec ce sentiment qu'il fallait faire quelque chose, mais moi j'étais ministre du Développement économique essentiellement, j'étais dans les questions plutôt matérielles et matérialistes je m'occupais d'ailleurs intensément. Mais quand je suis devenu premier ministre, j'étais obligé d'élargir mon horizon, j'étais responsable de tous les aspects de notre vie nationale.
>
> Je ne dis pas que l'aspect économique n'était pas un facteur que j'ai considéré. Comme j'ai dit, il y avait de l'humain et de l'immatériel, on voulait développer les ressources, et ça s'est fait, l'inauguration d'Eastmain-1A [28 juin 2012]. Moi évidemment j'ai toujours été obsédé par le développement économique au Québec, c'est au cœur de ma vie publique, même dans des périodes où il y avait d'autres stresss.

> Moi je voulais que le niveau des Cris s'élève vers le haut, je voulais en même temps qu'on exploite des ressources naturelles hydrauliques, minières et forestières, mais pas le faire de façon égoïste en prenant tout pour nous. Notre intérêt est le leur.
>
> J'avais des fonctionnaires très compétents qui s'occupaient des millions, ils me soumettaient des choses puis je leur faisais confiance. Je savais bien que ça rapporterait énormément. »

Ainsi, l'ancien premier ministre Bernard Landry 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. Alors comme quelqu'un qui va travailler dans une ONG dans un pays très sous-développé, qu'il ne le fait pas pour des raisons matérielles, mais des raisons humaines. Cela dit, j'ai toujours été sûr qu'il y avait des milliers de mégawatts derrière ça, il y avait des mines et des forêts. Ce n'était pas la première motivation. La suite a donné raison, pas de *Paix des Braves*, pas de plan Nord. D'ailleurs dès que la Paix des Braves a été signée, j'ai commencé à travailler sur les antécédents du Plan Nord. J'étais déjà sur le Plan Nord les semaines qui ont suivi. Et mon successeur a fait pris la relève à condition qu'il fasse bien ça. »

Ces tendances humanistes du nouveau gouvernement québécois, que Bernard Landry déclare être sa plus grande satisfaction lors de la signature de la Paix des Braves, sont confirmées par d'autres répondants, dont notre répondant au sein du Ministère des Ressources naturelles. Néanmoins, cette fois, les motivations économiques du gouvernement québécois sembleraient avoir été devant les motivations humanistes à l'origine de la Paix des Braves :

> « Monsieur Landry voulait se démarquer de son prédécesseur. Et puis, contrairement à M. Bouchard [ancien Premier ministre] qui était avocat, M. Landry était économiste. Je pense qu'il a réfléchi en économiste. On voyait moins au début des années 2000 ses motivations humanistes, mais beaucoup plus économiques, qui étaient très fortes. Dans la chaîne de décisions à ce moment-là, il y avait trois économistes : Daniel Bienvenue, Jean St-Gelais et Bernard Landry. Eux autres ont analysé toute la situation. Ils ont lu la situation comme des enjeux économiques. Ça a été des colonnes de chiffres davantage que des questions humanistes. […] Les économistes se sont demandé combien rapporterait le projet Eastmain-Rupert? Si c'est positif, alors ok, allons de l'avant. »

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.

En définitive, le tableau ci-dessous présente quelques citations de responsables du gouvernement[76] afin de démontrer à quel monde le gouvernement québécois et Hydro-Québec se réfèrent pour justifier leurs positions et actions, en fonction des termes employés et leur comparaison avec la grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot (tableau 11).

Tableau 18 – Hydro-Québec et le gouvernement québécois sur la période 2000-2004 selon la grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot

Citations	Grammaire	Monde
« Moi, je savais que la question amérindienne devait être traitée, sérieusement, humainement et équitablement. Donc j'ai vécu avec ce sentiment qu'il fallait faire quelque chose, mais moi j'étais ministre du Développement économique essentiellement, j'étais dans les questions plutôt matérielles et matérialistes je m'occupais d'ailleurs intensément. Mais quand je suis devenu premier ministre, j'étais obligé d'élargir mon horizon, j'étais responsable de tous les aspects de notre vie nationale. » (Bernard Landry, ancien premier ministre du Québec, entrevue réalisée en juillet 2012)	Humanisme, équité, ordre, devoir, national, mobilisation, minoritaire	civique
Monsieur Landry s'est plus mis sur le principe de relation de Nation à Nation, il croyait au succès d'une négociation possible. Il a déployé beaucoup d'énergie et d'efforts à convaincre tout le monde d'embarquer dans cette aventure [la Paix des Braves] (entrevue réalisée avec un haut responsable du Ministère des ressources naturelles du Québec, juillet 2012)	Mobiliser, politique nationale, mouvement, règlement, droit	civique

[76] Nous aimerions mettre en évidence qu'à travers nos entrevues avec différents responsables politiques et d'Hydro-Québec, il en est ressorti une forme de capitulation d'Hydro-Québec à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Hydro-Québec n'ayant pas réussi à négocier avec les Cris des ententes pour de futurs projets hydroélectriques, notamment Rupert, c'est donc le gouvernement qui a pris le relais. Ainsi, ce tableau présente uniquement des citations de responsables politiques du fait de l'absence de discours des responsables d'Hydro-Québec à cette période. Mais, de toute évidence, la position d'Hydro-Québec était véhiculée par celle des dirigeants politiques, d'abord de par son statut de société d'État mais également au vu de notre compréhension de la situation suite aux entrevues réalisées.

« Je ne dis pas que l'aspect économique n'était pas un facteur que j'ai considéré. Comme j'ai dit, il y avait de l'humain et de l'immatériel, on voulait développer les ressources […] Moi évidemment j'ai toujours été obsédé par le développement économique au Québec, c'est au cœur de ma vie publique, même dans des périodes où il y avait d'autres stress. J'avais des fonctionnaires très compétents qui s'occupaient des millions, ils me soumettaient des choses puis je leur faisais confiance. Je savais bien que ça rapporterait énormément. » (Bernard Landry, ancien premier ministre du Québec, entrevue réalisée en juillet 2012)	Développement, profitabilité, expansion, désir, opportunité	marchand
« Monsieur Landry voulait se démarquer de son prédécesseur. Et puis, contrairement à M. Bouchard [ancien Premier ministre] qui était avocat, M. Landry était économiste. Je pense qu'il a réfléchi en économiste. On voyait moins au début des années 2000 ses motivations humanistes, mais beaucoup plus économiques, qui étaient très fortes. Dans la chaîne de décisions à ce moment-là, il y avait trois économistes : Daniel Bienvenue, Jean St-Gelais et Bernard Landry. Eux autres ont analysé toute la situation. Ils ont lu la situation comme des enjeux économiques. Ça a été des colonnes de chiffres davantage que des questions humanistes. […] Les économistes se sont demandé combien rapporterait le projet Eastmain-Rupert? Si c'est positif, alors ok, allons de l'avant. » (entrevue réalisée avec un haut responsable du Ministère des ressources naturelles du Québec, juillet 2012)	Développement, profitabilité, expansion, désir, opportunité, intérêt	marchand

5.2.4. Les Cris

Du côté des Cris, leurs revendications et justifications de leurs actions demeurent inchangées. Ainsi, le discours du Chef du Grand Conseil des Cris, Ted Moses, lors de la signature de la Paix des Braves en février 2002 a été utile en ce sens :

> « 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.
>
> [...] In fact, it is only in very recent years that any recognition has been given to the idea that the aboriginal peoples should be compensated in any way at all for being forced to forsake original ownership of their own lands and resources. And even

> now, this idea of compensation for loss has been recognized in only belated and begrudging way – very minimal compensation payment for a vast wealth of lands and resources taken away to be exploited for the benefit of others.
>
> [...] When the Royal Commission on Aboriginal Peoples finally completed its exhaustive report in 1996 on the situation of the aboriginal peoples who live in Canada, this is what they said: without adequate lands and resources, Aboriginal nations will be unable to build their communities and structure for employment opportunities necessary to achieve self-sufficiency. »

À la lecture de cette compilation de passages, les Cris font beaucoup moins référence au monde *vert et domestique* que dans les périodes précédentes. Cela s'expliquerait, à notre avis, par le fait que ce discours soit prononcé lors d'une cérémonie de signature de la Paix des Braves, contrairement aux discours des périodes précédentes, évoqués en pleine controverse. Il serait en effet très peu plausible que les Cris se séparent du monde *vert* et *domestique* après avoir mené une bataille de 26 ans pour justement assurer le maintien de leur style de vie, tradition, territoire et écosystèmes.

Tableau 19 - Les Cris sur la période 2000-2004 selon la grille de lecture des mondes de Boltanski et Thévenot

Citations	Grammaire	Monde
« Ce que nous voulions au début des années 2000 est simple. Les conditions dans lesquelles notre population vivait étaient catastrophiques. On voulait donc du développement, plus d'emplois, plus de projets, plus d'infrastructures. Mais on voulait également que tout cela se fasse dans le respect de notre culture, de notre forêt, rivières et environnement et en fonction de nos besoins et vision du territoire. On ne voulait pas détruire notre environnement ». (John Paul Murdoch, avocat du Grand Conseil des Cris, entrevue réalisée en juillet 2012)	Nature, environnement, protection	vert
« […] Encore une fois, les Cris n'ont pas changé… pour eux les priorités étaient claires : protéger leur population, protéger leur environnement et façon de vivre, reprendre ce qu'ils ont perdu avec la CBJNQ et signer une nouvelle entente qui leur permette de tirer un maximum. Un maximum non pas dans une logique commerciale mais dans la logique de leur tradition : assurer la continuité de leur population et permettre aux futures générations cries de vivre dans des conditions favorables ». (entrevue réalisée avec un haut responsable du Ministère des ressources naturelles du Québec, juillet 2012)	Nature, environnement, protection Générations, patrimoine, mémoire, temps, local	Vert Domestique

5.2.5. Solutions et tribulations

Dans les paragraphes précédents, nous avons vu 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*).

Compte tenu de l'appartenance des acteurs à des mondes, comment pourrait-on comprendre le processus qui a abouti à la signature de la Paix des Braves? Tout d'abord, le point de départ était Bernard Landry, comme le souligne Ted Moses lors de la cérémonie de signature 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. » Ainsi, lors de notre rencontre avec Bernard Landry, nous lui avons demandé de nous relater ses premiers mots échangés avec Ted Moses :

> « Une circonstance favorable de premier ordre a favorisé les négociations, la Nation crie était dirigée par un homme d'État, Ted Moses, et elle avait une unité de gouvernement, une unité nationale, un projet national, ce qui, dans d'autres cas nuit beaucoup aux autochtones, car on négociait par village, je ne veux pas que le camion passe par là, car c'est mon bois… Avec Ted Moses, on n'a pas négocié par village, tu représentes une nation, je représente une nation, il faut que ces nations s'entendent, non seulement sur le plan matériel, mais sur le plan humain aussi, amitié entre les nations et non pas uniquement intérêts. Pour ça, lors de ma première rencontre avec Ted Moses, la première rencontre face à face, il s'est passé une conversation déterminante, qui entrainait tout le reste.
>
> Cette première rencontre a déclenché le travail de la Paix des Braves et tout ça était réglé un certain nombre de mois plus tard. Ça devait être, peut-être, un an avant qu'on signe. Parce que souvent des Cris ou d'autres Indiens venaient me voir, en me disant « This is cree land », en me montant sur la carte « this is Cee land », ça m'a toujours révulsé. Alors la première chose que j'ai faite avec Ted, c'est de lui poser 3 questions : « Ted are you canadien ? » Il m'a dit : « no, I'm a cree ». Deuxième question : « Ted are you Quebeker ? », « no, I'm a cree » c'est ça que je voulais entendre aussi, car on les avait reconnus comme nation. Là, il y avait une carte sur la table et je lui ai montré : « Ted is this Cree Land ? » il a dit : « No, this

> is Québec and Cree Land ». Avec ces trois bases, on avait ce qu'il fallait pour s'entendre et c'est de là que nous sommes partis. Il y a encore des écoles d'Amérindiens, qui disent ça nous appartient, c'est notre territoire, on était ici avant. On n'annulera pas l'histoire et ses conséquences. Alors, la base, c'était donc qu'un chef ou un homme d'État dis je vais négocier au sujet d'un territoire, où je n'ai pas tous les droits, mais où j'ai des droits et où le Québec n'a pas le droit de tout faire, mais où il a des droits.
>
> Suite à cette première rencontre, tout était verbal, mais ça a lancé les fonctionnaires sur les détails, sur l'expression technique de ce que nous avions globalement affirmé. On voulait au départ que les fonctionnaires fassent leur travail, pour bien vérifier que ce dont nous rêvions était possible. »

Donc, dès le printemps 2001, Bernard Landry et Ted Moses ont décidé de se rencontrer secrètement afin de discuter du règlement des différends[77] dus au non-respect de certaines obligations qu'imposait la CBJNQ. Quelques mois plus tard, après avoir mobilisé des fonctionnaires de « haut niveau », une entente de principe était déposée en octobre 2001. Le 7 février 2002, Ted Moses et Bernard Landry ont signé l*a Paix des Braves,* une entente qui redessinait 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 cries et assure un terrain d'entente pour l'aménagement des rivières Eastmain et Rupert (un projet d'environ 3 milliards de dollars). L'entente prévoyait le commencement des activités de construction dès 2002 pour le projet de la rivière Eastmain et la centrale Eastmain-1 était prévue pour 2006. En ce qui concerne le projet Eastmain1A-Sarcelle-Rupert, la dérivation de Rupert était prévue pour

[77] La Paix des Braves définit la notion de différend ainsi : « toute controverse, réclamation ou mésentente découlant de l'interprétation ou de la mise en œuvre de la CBJNQ ou de la présente Entente et qui est soulevé formellement par l'une quelconque des parties à ces fins » (2002, p.53

2007, tandis que les centrales de la Sarcelle et de l'Eastmain-1A devaient entrer en exploitation vers 2011[78].

Cette entente, 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[79], adopte une nouvelle approche. 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.

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. Lors de la signature de l'entente, Bernard Landry (2002) affirmait :

> « […] Avec cette entente, nous sommes invités à relever, ensemble, un défi collectif important qui, à plusieurs égards, nous honore comme nations. Maintenant que la paix est signée entre nous, nous devons nous mettre au travail et nous assurer qu'elle sera un grand succès. Les regards de plusieurs pays sont déjà tournés vers nous. Voilà une occasion unique de leur démontrer notre volonté et notre détermination à faire de ce partenariat une réussite exemplaire.[80] »

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. Ted

---

[78] Voir les échéanciers sur le site web d'Hydro-Québec. Concernant le projet Eastmain-1, voir Hydro-Québec, «L'aménagement hydroélectrique de l'Eastmain-1 : voir l'échéancier», dans http://www.hydroquebec.com/eastmainl/fr/batir/echeancier.html. Concernant le projet Eastmain-ÎA-Sarcelle-Rupert, voir Hydro-Québec, « Projet de l'Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert : échéancier », dans http://www.hydroquebec.com/rupert/fT/echeancier.html. Tiré de Savard (2010)

[79] Réponse du Secrétariat des affaires autochtones envoyée par une technicienne en information, le 11 août 2005.

[80] Secrétariat aux affaires autochtones (2002), http://www.autochtones.gouv.qc.ca/centre_de_presse/discours/2002/saa_dis20020207.htm

Moses a également rendu hommage au geste courageux de Bernard Landry, celui de signer l'entente :

> «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. »[81]

> « We told the United Nations that « this Agreement with Quebec represents a significant step forward in the relations between States and Indigenous peoples » because it contains the following elements which are consistent with the recommendations of that international body : (1) Indigenous consent for development that would occur on Indigenous lands; (2) formal and definitive cancellation of a large and potentially environmentally harmful development project; (3) sharing of resource revenue from three sectors: electricity, mining and forestry; (4) resource revenue calculated on the basis of the entire Cree traditional territory; (5) recognition of the Cree People's right to determine their own economic development; (6) acknowledgment of the existence of the Nation-to-Nation relationship between the Cree People and the government of Quebec »

La Banque mondiale s'est également réjouie du caractère historique de cette entente. Ian Johnson, alors vice-président au développement durable de cette institution, a déclaré à la suite d'une visite du territoire de la Baie James en 2004:

> « This 50-year political and economic agreement, signed on February 3, 2002, and the process to achieving this unique "nation to nation" relationship, was the focus of a recent mission led by the Bank's Sustainable Development Vice President Ian Johnson – to feed into the Bank's approach to dealing with Indigenous Peoples in its development projects. »[82]

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. À cet effet,

---

[81] Radio Canada (2002) , http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/nouvelles/200202/07/003-cris-entente-rb.asp

[82] Banque Mondiale (2004): http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:20204082~menuPK:34457~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:4607,00.html

Roméo Saganash, ancien directeur des relations avec le Québec au Grand Conseil des Cris, stipulait en 2003 :

> « […] on ne refera pas la même erreur que l'on a faite en 1975 quand on a signé la Convention de la Baie-James. Quand la Convention de la Baie-James a été signée en 1975, une fois signée, tout le monde est rentré chez eux, sans se préoccuper des suites ou de la mise en œuvre de cette entente – qui était très avant-gardiste pour son époque – cette fois-ci on s'est dit : « On va mettre en place des comités pour assurer la mise en œuvre et le suivi de cette entente », et c'est ce qu'on a fait, et ça marche très bien. »[83]

Comme mentionné précédemment, 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 »[84]. À cet égard, le Chef du Grand Conseil des Cris, Ted Moses, affirme :

> « Par cette entente, nous nous unissons au Québec vu notre intention commune de développer ce territoire de façon à respecter tant son importance vitale pour notre survie que le désir des Cris et des Québécois de prendre les moyens nécessaires pour bâtir un avenir commun empreint de prospérité. Cette entente marque un point tournant compte tenu de la décision des Cris et du Québec de mettre derrière eux le poids de l'histoire et d'accepter le défi de résoudre nos différences d'une manière pacifique et de façon à ce que nous puissions travailler ensemble vers un futur plus prometteur pour nous deux. »[85]

Pour revenir à notre cadre conceptuel et reprendre les termes de Boltanski et Thévenot, la Paix des Braves est un *compromis*, c'est-à-dire la forme d'accord la plus durable parmi les trois solutions proposées par Boltanski et Thévenot (1991). Ce compromis dépasse les *grandeurs* des acteurs, il 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

[83] Radio-Canada : http://www.radio-canada.ca/radio/indicatifpresent/chroniques/26559.shtml
[84] BNQ, Débats de l'Assemblée Nationale du Québec. Deuxième session, 36e législature, vol. 37, no 102, 21 mai 2002, p. 6185-6195
[85] Voir Archives de la Paix des Braves – Approche commune, http://archives.vigile.net/ds-societe/index-cris.html

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. Boltanski et Thévenot stipulent qu'un arrangement peut être perturbé par des *tribulations* et 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, etc.

En soi, les auteurs stipulent qu'un compris est la forme d'entente la plus durable. De plus, selon Boltanski et Thévenot, pour qu'un compromis soit durable, il faut que des « dispositifs » le consolident. Parmi les deux cas de dispositifs proposés par les auteurs, la Paix des Braves a mis en place un dispositif qui s'inscrit dans le premier cas de figure. Dans ce dispositif, les acteurs ont pris des objets relevant de différents mondes afin de les doter d'une identité propre qui parvient à dépasser l'opposition originelle (Amblard, 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.

De plus, les auteurs avancent que la construction de certains 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,* nous pouvons affirmer que la présence de Bernard Landry et de Ted Moses a facilité les négociations.

En effet, Bernard Landry, dès son arrivée, a réitéré son souhait de voir les communautés cries se développer. Il aspirait à un développement économique sur le territoire de la Baie-James qui respecte la tradition et le style de vie des Cris, ce qui a naturellement soulagé les Cris. Du côté de Ted Moses, le fait qu'il ait été loin du paysage durant la controverse de

Grande-Baleine, et étant donné qu'il soit plus ouvert aux discussions que son prédécesseur[86], a facilité les négociations qui ont mené à la Paix des Braves. À cet égard, le haut fonctionnaire du Ministère des Ressources naturelles nous confirme ce fait :

> « Ses [Matthew Coon Come] discours ont laissé des marques et des plaies. Peut-être que Ted Moses était moins « offensif », étant plus éloigné de la présence non autochtone sur le territoire, contrairement à Matthew Coon Come qui est beaucoup plus dans l'interface avec la population non autochtone et avec la présence du Québec sur le territoire cri. Matthew Coon Come a beaucoup plus de vécu, beaucoup plus d'historique avec les non-autochtones tandis que Ted Moses arrive beaucoup plus frais par rapport à tout ça. Le Québec n'avait pas beaucoup de relations, pas de préjugés non plus. Mais du côté psychologique pour le Québec, le fait que Matthew Coon Come soit remplacé, ça avait aidé, ça a été un peu plus facilitant. »

Lorsque nous demandions à John Paul Murdoch du Grand Conseil des Cris « si la Paix des Braves aurait vu le jour si Matthew Coon Come était resté au pouvoir, compte tenu des dérapages ayant eu lieu entre Matthew Coon Come et Bernard Landry au début des années 1990? », il nous répondit :

> « Honnêtement, je ne sais pas parce que Matthew Coon Come n'est pas contre le développement. Malgré ses opinions, son charisme et sa personnalité offensive, Matthew n'a jamais perdu la connexion entre son attitude et le désir du peuple lui-même. Un des meilleurs discours que j'ai entendus de Matthew Coon Come, avant de travailler avec, c'était en 2003 ou 2004 où il a raconté une histoire drôle qui m'a permis de le comprendre : « il disait que lorsqu'il était devenu grand chef, son père lui a dit : maintenant que t'es chef, il faut que tu sois devant ton peuple. Jamais derrière, jamais à côté. Peu importe où ton peuple veut aller. Mais le plus important, c'est que si tu es devant ton peuple, faut rester proche. Parce que si tu avances trop loin, tu donnes la chance au peuple de te botter le derrière »
>
> Quand les gens de l'extérieur disent « ah Matthew Coon Come parle de façon inflammatoire », il faut rappeler que Matthew était très représentatif de l'avis des Cris. Crois-moi, lorsqu'il dépasse les bornes, ses collègues du Grand Conseil des Cris n'hésitent pas à le lui dire. »

[86] Ce point est toutefois à nuancer. Lors de notre entrevue avec John Paul Murdoch du Grand Conseil des Cris, celui-ci insistait sur la différence de personnalités entre Matthew Coon Come et Ted Moses. Il refuse cependant de dire que Matthew Coon Come était moins ouvert aux discussions que son successeur. Pour John Paul Murdoch, les contextes étaient différents.

Finalement, lorsque nous avions posé la même question à l'ancien premier ministre québécois Bernard Landry, ce dernier nous affirma :

> « Je ne sais pas. Car Matthew Coon Come avait fait quelques déclarations vraiment dures à l'égard du Québec, je pense même au génocide. Sauf que s'il était entré dans mon bureau avec de bonnes intentions, à la date où Moses l'a fait, j'aurais parlé avec lui de la même chose, en lui faisant admettre par ailleurs, qu'il a commis quelques erreurs. »

Toutefois, il est important de souligner que la Paix des Braves implique directement le gouvernement québécois et les Cris. Hydro-Québec est indirectement représentée par le gouvernement lors des négociations de la Paix Des Braves puisque l'ancien sous-ministre associé à l'énergie, Normand Bergeron, a négocié le volet énergétique. Cette représentation indirecte est d'autant plus évidente lorsqu'on sait que la Paix des Braves a permis à Hydro-Québec d'entamer, dans les semaines qui ont suivi sa signature, la construction de l'aménagement de l'Eastmain 1. Selon notre répondant du Ministère des Ressources naturelles, « les intérêts d'Hydro-Québec sont évidemment représentés par le gouvernement. Lorsqu'il y a paix avec le gouvernement, il y a paix avec Hydro-Québec, cela va de soi, surtout qu'il s'agit d'une société d'État et que les Cris le savent très bien. » Il faut tout de même noter qu'Hydro-Québec et les Cris ont conclu une Convention relative aux différends et à un comité de règlement des différends lors de la signature de la Paix des Braves, dont l'objet était d'essayer de régler tous les différends existants.

À cet égard, notre répondant d'Hydro-Québec nous confirme qu'Hydro-Québec n'a pas été au premier rang lors des négociations avec les Cris : « Tout simplement, on avait pris un engagement en 2002 de régler les contentieux entre Hydro-Québec et les Cris. Entre l'entente de principe d'octobre 2001 et la Paix des Braves de février 2002, bien sûr on a négocié 9 ententes avec les Cris. Mais on n'avait pas le temps de régler les « *Past obligations* » [contentieux du passé], et c'est pour cela que nous avions pris un engagement comme quoi on allait les régler dans les 3 prochaines années. Donc avant 2005 et on l'a fait en 2004. »

En réalité, lors de la signature de la Paix des Braves, les Cris donnent 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. »[87] 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 :

> « L'Entente formalisait la participation autochtone entre autres par la mise sur pied d'un groupe d'étude conjoint, par le financement de cette participation, par la nomination de représentants officiels, par la tenue de nombreuses consultations auprès des trappeurs et par la création de plusieurs outils de diffusion de l'information auprès des communautés cries. Les parties à l'Entente pouvaient donc utiliser cette structure pour discuter des enjeux sur une base continue et de manière officielle. En plus, un coordonnateur cri avait également été engagé dans chacune des cinq communautés affectées pour favoriser l'embauche de personnel cri pour la réalisation des études de terrain. »[88]

Parallèlement, ce dispositif, signé entre Hydro-Québec et les Cris, confirme bien les dires du haut fonctionnaire du Ministère des Ressources naturelles lorsqu'il avançait qu'en dépit de l'absence d'Hydro-Québec à la table de négociations de la Paix des Braves, la signature de cette entente impliquait de toute façon une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris.

Ce dispositif n'est pas le seul qu'ont signé les Cris et Hydro-Québec après la Paix des Braves. En effet, quelque temps après la signature de l'entente Boumhounan, les Cris et

---

[87] Lajoie, G. (n.d). 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

[88] Ibid.

Hydro-Québec signèrent une nouvelle entente intitulée l'entente de coordination des procédures d'évaluation environnementale. 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, nommées *dispositifs* dans le lexique des économies de la grandeur, 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. Dans cette convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris, on y lit :

> « ATTENDU QUE, par suite des discussions qui ont eu lieu conformément à la *Convention relative aux différends et à un comité de règlement des différends*, les parties ont convenu de conclure la présente Convention et les Intervenants ont convenu de consentir à ses dispositions;
>
> ATTENDU QUE les parties mettent derrière elles les conflits antérieurs qui ont entaché leurs relations, et décident plutôt de rechercher une relation tournée vers l'avenir fondée sur le respect mutuel, la bonne foi, la réconciliation, le partenariat, une participation réelle et des arrangements économiques et sociaux mutuellement avantageux. »[89]

De plus, cette convention vise les principaux objectifs suivants :

> « **(1)** mettre en place certaines mesures de sécurité publique qui intéressent particulièrement les Cris à l'égard du Complexe La Grande (1975); **(2)** établir un mécanisme de financement à long terme destiné à mitiger les impacts du Complexe La Grande (1975) sur les activités, l'économie, l'environnement et le bien-être des Cris; **(3)** augmenter avec le temps, pour les Entreprises cries, la participation aux contrats découlant de l'exploitation, de la maintenance et des réparations du Complexe La Grande (1975); **(4)** résoudre, conformément aux dispositions de la présente Convention, les poursuites judiciaires en cours impliquant les parties à la

[89] Secrétariat aux affaires autochtones du Québec (2004). Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec / SEBJ et les Cris de Eeyou Istchee. Disponible au www.autochtones.gouv.qc.ca/relations_autochtones/ententes/cris/entente_cris_20040419.pdf

> présente Convention; **(5)** établir un forum permanent d'échange et des mécanismes de règlement des différends. »[90]

Cette entente entre Hydro-Québec et les Cris, similaire en termes de symbolique à la Paix des Braves entre le gouvernement et les Cris, même si elle est de moindre envergure, est également un compromis. Ce compromis vise un 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[91]. Cette entente incorpore donc les différentes perceptions qu'ont les acteurs de la notion de développement et qui, durant la controverse, ont été opposées : d'une part, Hydro-Québec et le gouvernement peuvent aspirer à l'exploitation des ressources naturelles de la Baie-James et, d'autre part, les Cris peuvent eux aussi profiter de ce développement tout en pourvoyant leur culture, style de vie traditionnel et leur territoire.

Ce compromis, à l'image de la Paix des Braves, a également été consolidé par un 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

[90] Ibid.
[91] 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". Disponible au www.newswire.ca/en/story/557647/le-grand-chef-matthew-coon-come-demande-au-premier-ministre-jean-charest-de-se-joindre-a-lui-pour-faire-renaitre-l-esprit-de-la-paix-des-braves

programmes pour les Cris et les communautés cries. »[92] 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 cries 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.

> « Plus précisément, le comité a pour mandat : **(1)** de coordonner le soutien apporté aux trappeurs et aux maitres de trappage tout au long du projet ; **(2)** de diffuser dans les communautés l'information relative aux études et aux programmes menés par Hydro-Québec dans le cadre du projet ; **(3)** de constituer un forum d'échange en vue d'assurer la participation des représentants cris aux discussions relatives à des questions environnementales d'importance pour les Cris ; **(4)** d'agir à titre de conseiller en regard des mesures d'atténuation prévues et d'informer les communautés de celles-ci. »[93]

Le tableau ci-dessous synthétise l'analyse de la période 2000 – 2004 qui vient d'être présentée.

Tableau 20 - Synthèse de la période 2000-2004

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	**Le compromis** 1. Entente de principe, 2001 2. Paix des Braves, 2002 3. Convention sur la nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris, 2004	
Dispositifs	1. Comité de liaison permanent, 2002 2. Entente Bouhounan, 2002 3. Entente de coordination des procédures d'évaluation environnementale, 2002 4. Société Niskamoon, 2004	

[92] Hydro-Québec (2012). Eastmain-1A-Sarcelle-Rupert : un projet de développement durable. Disponible au http://www.hydroquebec.com/rupert/fr/acceptation.html
[93] Ibid.

5.3. Conclusions

L'objectif de notre chapitre d'analyse était d'appliquer l'approche des économies de la grandeur pour comprendre le processus de reconstruction des relations entre le gouvernement québécois, Hydro-Québec et les Cris à la suite d'une controverse autour de *Grande-Baleine*. La grille proposée par l'approche des économies de la grandeur nous a permis d'interpréter les comportements et les discours des acteurs lorsqu'ils ont dû se valoriser socialement et justifier leurs actions. Notre analyse montre que la théorie des économies de la grandeur est particulièrement utile pour révéler l'opposition ou les conflits entre différentes rationalités dans un espace social.

En concordance avec les stratégies d'analyse de nos données processuelles présentées dans notre chapitre méthodologique, nous avons d'abord repéré différentes phases démarquées par des enjeux différents : **(1)** la période de 1995 à mi-2000 s'intéressait à la première étape du processus de reconstruction après l'abandon de *Grande-Baleine*, au cours de laquelle de nombreux efforts ont été déployés, mais n'ayant pas connu grand succès en raison des nombreuses tribulations survenues; **(2)** la deuxième période s'échelonnant de la deuxième moitié de 2000 à 2004 traitait de la continuation du processus de reconstruction des relations, cette fois couronnée de succès, avec la signature de la Paix des Braves en 2002 (*compromis*) et de la Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris de Eeyou Istchee en 2004 (*compromis*).

Le recours au compromis, central dans l'approche des économies de la grandeur, a permis d'expliciter 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.

CHAPITRE 6 – DISCUSSIONS, RÉSULTATS ET IMPLICATIONS

Ce dernier chapitre a pour but de se réapproprier de l'objectif du mémoire et de la démarche entreprise tout au long des cinq chapitres précédents et d'en tirer des apprentissages sur la reconstruction des relations avec des communautés locales autochtones à la suite d'une controverse. Ce chapitre est structuré en six parties : premièrement, nous présentons les limites de notre recherche. Deuxièmement, nous présentons une récapitulation de notre analyse. Troisièmement, nous discutons de notre cadre d'analyse et recommandons son enrichissement avec l'apport d'un monde autochtone. Quatrièmement, nous présentons les implications et les apports de notre recherche pour les chercheurs, les praticiens et les organisations autochtones. Et, finalement, dans un cinquième temps, nous exposons des pistes de recherches futures.

6.1. Limites de la recherche

En dépit des efforts déployés dans l'élaboration de notre *design* de recherche, celui-ci comporte certaines limites qui, même si elles ne remettent pas en question la fiabilité ou la validité de notre étude et des résultats qui en découlent, méritent d'être mentionnées dans cette section. Il s'agit de la fiabilité des informations obtenues et de la composition des échantillons.

6.1.1. Fiabilité des informations obtenues

Une des limites observées réside dans la fiabilité des informations obtenues. Malgré le fait que nous ayons eu recours à la triangulation des sources primaires et secondaires, qui nous d'ailleurs permis de confirmer l'authenticité de certains faits, nous avons tout de même noté que certaines données pouvaient être interprétées de façon subjective. Cette subjectivité est observable à la fois dans les sources primaires et secondaires.

6.1.1.1. Sources primaires

Les sources primaires sont très utiles puisqu'elles nous permettent d'avoir accès à des informations privilégiées, de l'ordre du privé, qu'on ne pourrait trouver dans les sources secondaires. Cette technique présente toutefois des inconvénients liés à la subjectivité des données recueillies, elle-même liée à la perception que peut avoir le répondant de la réalité. Plus précisément, à la suite des entrevues menées avec les divers répondants, nous avons remarqué deux sources possibles de biais.

La première source de biais est liée au fait que nous n'avons pu rencontrer toutes les personnes impliquées dans la controverse, les négociations et le processus de reconstruction du côté des Cris, du gouvernement québécois et d'Hydro-Québec. La deuxième source de biais est la perception subjective qu'un participant aurait pu avoir de la controverse survenue autour de *Grande-Baleine* et du processus de reconstruction. Cela s'explique par le fait que la perception que se fait un individu de la réalité peut être biaisée par ses valeurs, croyances voire même par milieu dans lequel il se trouve (d'Iribarne, 1989). Ainsi, une *justification* peut être jugée légitime par un participant et illégitime par un autre. Toutefois, la triangulation nous permet de dresser un portrait objectif des évènements en nous donnant la possibilité de confronter les données recueillies.

6.1.1.2. Sources secondaires

Les sources secondaires, tout comme les sources primaires, sont très utiles à la recherche. Faut-il encore tenir compte de leur partialité influencée par la vision subjective des auteurs. Si nous prenons par exemple les premières sources consultées, les sites Internet et les brochures des différentes organisations que nous avons étudiées, les informations fournies sont plutôt neutres et limitées. De par l'accessibilité de ces documents au grand public, ces sources ne contiennent pas d'information de nature sensible. Elles sont donc un complément aux sources primaires. Nous pouvons en dire de même pour les études de cas qui traitent de *Grande-Baleine*, des mémoires de maîtrise, des thèses de doctorat consultées et des livres.

Toutefois, les articles de journaux (auxquels nous avons eu recours) sont beaucoup moins neutres étant donné qu'ils impliquent la participation d'un journaliste. Dans certains cas, le journaliste peut jouer le rôle d'un observateur neutre. Il se peut également que l'article soit influencé par les valeurs et tendances sociopolitiques du journaliste, voire tout simplement par ses sources. Dans notre cas, nous avons tenté le plus possible de nous limiter aux articles qui nous paraissaient neutres, en faisant preuve de sens critique.

6.1.2. Composition des échantillons

Dans la composition de nos échantillons, nous souhaitions mener des entrevues avec des acteurs d'Hydro-Québec, du Grand Conseil des Cris et de l'ancien gouvernement québécois, lesquels ont tous été impliqués dans la controverse et dans le processus de reconstruction. Au final, nous avons effectué 14 entrevues. Le gouvernement québécois a été largement représenté par trois répondants qui ont joué, chacun à sa façon, un rôle important dans le processus de reconstruction. Puis, Hydro-Québec a été représentée par un seul répondant qui nous a consacré trois entrevues et dont l'expérience couvre toute la période étudiée. Finalement, nous n'avons mené une entrevue qu'avec un seul répondant du Grand Conseil des Cris.

Toutefois, nous avons tenté de compenser l'accès limité aux répondants de la communauté autochtone crie par le recours à des experts interdisciplinaires en études autochtones et par la consultation de nombreux discours des leaders cris. En effet, d'importantes informations ont été obtenues grâce à ces entrevues étant donné que tous les répondants avaient, dans le cadre de leurs recherches, mené des études de terrain chez les Cris ainsi que des entrevues avec les plus hautes instances gouvernementales et du Grand Conseil des Cris ayant été impliquées dans la controverse et le processus de reconstruction. De plus, les informations divulguées par ces répondants étaient toujours appuyées par des témoignages confiés par d'autres répondants que nous souhaitions rencontrer également.. Finalement, nous avons minimisé cette lacune en ayant consulté, à l'ambassade du Grand Conseil des Cris d'Ottawa, les archives des discours des leaders cris avant, pendant et après la controverse

et durant le processus de reconstruction afin de nous assurer de dresser un portrait objectif des évènements.

6.2. Retour sur notre recherche

Nous nous sommes basés sur trois sous-ensembles de la littérature : (1) les relations entreprises-communautés, (2) la licence sociale pour opérer et, (3) l'engagement entreprises-communautés autochtones (Voir tableau 18 ci-après).

Tableau 21 – Limites, apprentissages et apports des trois sous-ensembles de littérature

Aspect	Limites	Apprentissages de cette étude de cas	Apports aux débats
Les relations entreprises-communautés	¬ Pas de consensus sur la définition d'une communauté (Bowen et *al.*, 2010, p.32) ; ¬ La recherche demeure insatisfaisante en ce qui concerne la documentation et théorisation des défis des relations communautaires (Freeman, Harrison et Wicks, 2007) ¬ Méthodologie : les recherches empiriques réalisées portent davantage sur des histoires que sur des études de cas systématiques selon les critères de Yin (1994), rendant une théorisation possible difficile (Bowen et *al.*, 2010).	¬ Les relations entre les entreprises et leurs communautés locales sont cruciales pour l'atteinte des objectifs des organisations; ¬ Les relations entreprises-communautés posent des défis majeurs aux entreprises; ¬ Alors que Freeman et al. (2007) estiment que les communautés ont été ignorées par la littérature sur les parties prenantes, notre étude a réitéré l'importance des communautés locales au vu de leur capacité d'influence.	¬ Notre étude qui se base sur l'analyse longitudinale d'un cas peut constituer une étape dans la documentation et théorisation des défis des relations communautaires (Freeman et *al.*, 2007) ; ¬ Le rôle des gouvernements dans les relations entre des entreprises publiques et des communautés locales autochtones et/ou non-autochtones.
La licence sociale pour opérer	¬ Littérature fragmentée, générée surtout par les praticiens et consultants ; ¬ Une multitude de définitions ; ¬ La notion de LSO est plutôt une notion qu'un concept en soi.	¬ La reconstruction de la LSO est un processus long qui prend peut-être plus de temps que la construction de relations en elle-même; ¬ Le rôle du leadership peut être crucial dans l'acquisition d'une LSO; ¬ Le gouvernement (intermédiaire) peut occuper un rôle significatif dans la reconstruction des relations et l'acquisition d'une LSO	¬ L'importance de la LSO dépendamment de la nature des activités (ex : *ressources naturelles* vs *technologies de l'information*) ¬ Dans quelle mesure pourrait-on enrichir nos connaissances de la LSO en menant des les études comparatives de la licence sociale à travers le temps et l'espace?
Les relations entreprises-communautés locales autochtones	¬ La recherche est très fragmentée, les thématiques sont variées et s'intéressent à des questions spécifiques, ce qui ne permet pas un débat prolifique ; ¬ La recherche académique demeure insatisfaisante en ce qui concerne la documentation et théorisation des défis des relations entreprises-communautés autochtones ; ¬ Aucune des études recensées n'a adopté une approche méthodologique basée sur une étude de cas longitudinale et rigoureuse.	¬ L'engagement entreprises-communautés autochtones peut éventuellement permettre le développement socio-économique des communautés locales autochtones s'il est réalisé dans une optique de partenariat et transparence; ¬ L'engagement entreprises-communautés locales autochtones est difficile compte tenu de l'histoire ayant souvent opposé autochtones et entreprises/gouvernements (*Legacy issues*); ¬ La dimension culturelle et identitaire des communautés locales autochtones est à considérer dans toute stratégie efficace d'engagement communautaire entreprises-communautés autochtones.	¬ Il serait intéressant que des discussions soient menées sur les responsabilités des communautés autochtones face aux entreprises surtout dans un contexte actuel d'habilitation et d'autogestion des communautés autochtones (Bowen et *al*., 2010) ¬ Études comparatives de l'engagement avec les communautés autochtones/non-autochtones à travers le temps et l'espace ¬ Dans quelle mesure les dynamiques des relations entreprises-communautés autochtones dans le secteur des ressources naturelles sont-elles similaires ou différentes des autres secteurs?

Le premier sous-ensemble porte sur les relations entreprises-communautés. Selon Kapelus (2002), les entreprises durablement implantées sur un territoire donné sont forcément confrontées à des défis majeurs en matière de relations avec les communautés. Maignan et Ralston (2002) stipulent de leur côté que les entreprises se sentent concernées par cet enjeu en agissant et communiquant amplement. Toutefois, malgré l'importance des relations entreprises-communautés, la recherche académique demeure insatisfaisante en ce qui concerne la documentation et théorisation des défis des relations communautaires (Freeman, Harrison et Wicks, 2007 ; Dunham, Freeman et Lietdka, 2006).

La faiblesse de la littérature portant sur les relations entreprises-communautés (Freeman, Harrison et Wicks, 2007 ; Dunham, Freeman et Lietdka, 2006) ne signifie toutefois pas que le sujet n'a pas été traité par les chercheurs. Dans leur revue systématique de la littérature au sujet de l'engagement communautaire, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010) estiment qu'un intérêt croissant pour ce sujet a été manifesté par les chercheurs au début des années 2000. Ces auteurs soulignent néanmoins que les recherches empiriques réalisées sur le sujet portent davantage sur des histoires que sur des études de cas systématiques et justifiées selon les critères de Yin (1994), rendant une théorisation possible difficile.

Le deuxième sous-ensemble de la littérature a trait à la licence sociale pour opérer, celle-ci est fragmentée et, dans l'ensemble, elle a été générée par les praticiens, les consultants et les décideurs qui travaillent dans les industries extractives. Du point de vue théorique, les origines de la licence sociale pourraient remonter à deux traditions de la littérature en gestion. La première tradition considère le débat LSO comme une extension de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui se concentre sur les entreprises qui prennent des mesures et adoptent des pratiques au bénéfice de leurs communautés au-delà de la conformité aux lois et règlements. La seconde considère le débat LSO comme un prolongement de la théorie des parties prenantes, qui stipule que les entreprises doivent gérer leurs relations avec ces parties de manière à garantir la légitimité et, finalement, la

survie. Cependant, aucune de ces deux traditions ne traite la LSO comme un problème spécifique, par conséquent, la recherche future sur la licence sociale serait éclairante.

Le troisième sous-ensemble porte sur la thématique des relations entreprises-communautés autochtones. En fonction de notre analyse, nous pouvons affirmer que sur la base de notre revue, les relations entreprises-communautés autochtones ne constituent pas un sous-champ de recherche en gestion. Les articles recensés ne font aucunement référence à un débat qui concernait, par exemple, les stratégies d'engagement communautaire avec les autochtones. À l'heure actuelle, à notre connaissance, aucune recherche en gestion ne cible précisément l'engagement communautaire avec les communautés autochtones. Aussi, aucune des études n'a adopté une approche méthodologique basée sur une étude de cas longitudinale et rigoureuse qui vise à comprendre un processus d'engagement communautaire entre une firme et des communautés locales autochtones. Cette dernière limite, qui relève de la pénurie de développements empiriques, est importante. D'ailleurs, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010, p. 312) la mettent en valeur au sein de perspectives de futures recherches dans le champ de l'engagement entreprises-communautés : *« We would encourage rigorous case-based studies getting beneath the symbolic surface of engagement activities to evaluate the costs and benefits to these approaches. »*

C'est dans l'optique de cette recommandation faite par Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2010, p. 312) que nous avons soigneusement sélectionné notre étude de cas : la controverse entre Hydro-Québec et les Cris autour du projet *Grande-Baleine*. Au fil de notre étude, nous avons adopté un certain nombre de mesures afin de répondre aux besoins exprimés dans la littérature et mis de l'avant par l'analyse critique de celle-ci : (1) nous avons effectué une étude basée sur l'analyse longitudinale d'un cas ; (2) nous avons sélectionné une controverse dont la gravité est confirmée et qui a abouti sur une entente historique, signe d'un processus de reconstruction positif riche en apprentissages méritant l'attention de chercheurs; (3) nous avons précisé notre ancrage théorique et proposé un outillage conceptuel sur la base de l'approche des économies de la grandeur; (4)

finalement, nous avons clairement expliqué notre démarche méthodologique en respectant les critères établis par Yin (1994) afin de respecter les critères d'une étude de cas et les quatre conditions de validité d'une recherche qualitative reposant sur une étude de cas comme proposée par Yin (2003).

Enfin, 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) – 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'équilibrage 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).

6.3. Discussion du cadre d'analyse

Finalement, le cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991) a été éclairant pour traiter des controverses et des processus de reconstruction. Notre analyse s'est appuyée sur la grille des mondes de Boltanski et Thévenot, dont nous avons estimé la pertinence pour étudier les conflits entre plusieurs acteurs, repérer les mondes en confrontation et comprendre la construction d'accords. De plus, il faut rappeler que le *monde* vert, qui nous principalement permis de comprendre le monde auquel appartiennent les Cris, est issu d'un développement théorique récent de Thévenot *et al*. (2000). Ainsi, nous plaidons pour un enrichissement d'un nouveau monde *autochtone* qui faciliterait l'étude des enjeux entreprises-autochtones. Celui-ci s'inspire du monde *vert* et du monde *domestique*.

Notre apport

Ce nouveau monde permettrait ainsi aux futurs chercheurs qui mobiliseraient le modèle de Boltanski et Thévenot (1991) pour étudier des enjeux autochtones de mener leur analyse en

ayant recours à un monde autochtone qui combinerait d'ores et déjà le monde *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 cette tendance persiste aujourd'hui (Castro et Nielsen, 2001 ; Bruijn et Whiteman, 2010 ; O'Rourke and Connolly, 2003; Whiteman and Mamen, 2002), il nous a paru donc judicieux d'intégrer les autochtones dans les ordres de justifications à partir de l'expression des désaccords entre visions différentes (entre autochtones et non-autochtones). Cet ajout pourrait notamment faciliter l'analyse et la compréhension du processus de production d'accords entre plusieurs acteurs.

Nous proposons un nouveau monde *autochtone* à partir des données collectées sur le terrain.

Tableau 22 - Description du monde autochtone

	Monde autochtone
Principe supérieur commun	La perpétuation du style de vie autochtone
Mode d'expression du jugement	Durabilité de la tradition
Forme de l'évidence	Préservation des territoires et des traditions
Répertoire des sujets	L'espèce humaine, animale et végétale
Répertoire des objets	L'eau, la terre, le soleil, la tradition
Formule d'investissement (prix à payer)	Renoncement à la consommation de biens matériels, limitations imposées au développement des techniques
La formation du temps	Générations futures
La formation d'espace	Un développement leur permettant de maintenir leur style de vie traditionnel
État de petit (déchéance)	Pollution, destruction, déculturation
Grammaire	Nature, respect de l'environnement, durabilité, renouvellement, écosystème, écologie, générations futures, tradition, style de vie, protection des territoires symboliques, bienveillant, fidèle, patrimoine, habitudes, expériences

Le *principe supérieur commun* du monde autochtone, c'est-à-dire le principe de coordination qui caractérise le monde, est la perpétuation du style de vie autochtone. Ainsi, sa forme de manifestation que Boltanski et Thévenot (1991) nomment le mode d'expression du jugement représente la durabilité de la tradition. De plus, être *grand* dans le monde autochtone, pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot (1991), implique

nécessairement un sacrifice, soit le coût du renoncement à la grandeur dans les autres cités. Pour les autochtones, la *formule d'investissement* représente donc le renoncement à la consommation de biens matériels et les limitations imposées au développement des techniques puisqu'en sacrifiant ces éléments, les autochtones s'octroient les chances d'assurer la perpétuation de leurs traditions et de leur style de vie. Finalement, dans ce monde autochtone, l'*état de petit* concerne donc la pollution, la destruction de la nature et la déculturation, par opposition à l'*état de grand*, c'est-à-dire celui qui détermine les garants du *principe supérieur commun* servant de repères, qui relève de l'exercice des traditions autochtones.

6.4. Implications de notre étude

Plusieurs implications, à la fois théoriques et pratiques découlent de notre analyse. Certaines visent ainsi le monde académique et les chercheurs tandis que les autres ciblent plutôt les entreprises, les praticiens et les organisations autochtones.

6.4.1. Apports pour les chercheurs

- Un premier apport de notre étude pour les chercheurs réside dans la revue que nous avons faite de la littérature sur l'engagement communautaire et les relations entreprises-communautés autochtones. Celle-ci permet d'avoir une vue d'ensemble sur ce sous-champ qui, à la lumière des résultats de notre revue systématique, n'en est pas réellement un. Notre revue permettrait ainsi aux futurs chercheurs qui s'intéresseront au phénomène étudié de prendre le relais et d'effectuer des études empiriques en fonction des limites démontrées par notre problématisation. Dans la cinquième partie de ce dernier chapitre, nous présentons les pistes de recherche qui permettront à notre sens de consolider ce sous-champ qui demeure très peu exploré.

- Un deuxième apport, toujours en lien avec notre revue de littérature, concerne la notion de licence sociale pour opérer (LSO). Cet apport comporte deux caractéristiques spécifiques: d'abord, nous avons réalisé une synthèse de la majorité des définitions de

la LSO, à la fois parmi les chercheurs et les praticiens, et nous avons restitué son parcours théorique, ses origines, ses enjeux et les conditions de son obtention. Puis, nous avons aussi enrichi la LSO en ce que notre étude empirique a clairement confirmé le postulat principal de la LSO : la licence légale pour opérer est une condition nécessaire, mais insuffisante; l'acceptabilité sociale des projets et des entreprises est incontournable aujourd'hui. Enfin, notre étude de cas a mis de l'avant certains apprentissages pour la LSO : (1) dans le contexte autochtone : reconstruire la LSO est un processus long qui prend peut-être plus de temps que la construction de relations en elle-même; (2) le rôle du leadership n'est pas mentionné dans les études recensées, cependant, notre étude a clairement illustré l'importance du leadership dans la reconstruction des relations et l'acquisition d'une LSO; (3) l'intermédiaire (le gouvernement québécois) a joué un rôle significatif dans la reconstruction des relations entre Hydro-Québec et les Cris.

¬ Pour les chercheurs qui s'intéressent aux controverses et aux processus de reconstruction des relations, notre étude a proposé une analyse rigoureuse et longitudinale d'une controverse ayant impliqué les Cris, le gouvernement québécois et Hydro-Québec autour de *Grande-Baleine*. L'apport de notre étude réside principalement dans la spécificité du cas : l'une des controverses les plus graves survenues entre une entreprise (qui, de plus, est une société d'État) et ses communautés locales[94], soit une controverse aux multiples enjeux (économiques, juridiques et politiques), de longue durée (1988-2002), et, surtout, qui a abouti à la signature de la *Paix des Braves* en février 2002, la plus importante entente à ce jour qui régit les relations entre une communauté autochtone, une entreprise et un gouvernement et ayant d'ailleurs été l'archétype de plusieurs protocoles internationaux mis en œuvre par les Nations Unies. Nous pensons que cette étude empirique permet une meilleure compréhension des enjeux entre les entreprises et leurs communautés locales autochtones, ainsi que des processus de reconstruction à la suite d'une controverse.

[94] D'ailleurs, dans son livre intitulé « Taking Back Eden: Eight Environmental Cases That Changed the World » d'Oliver A. Houck (2011), l'auteur traite de la controverse de *Grande-Baleine* comme étant l'une des huit les plus « graves ».

- Très peu de littérature existe sur les recherches en gestion impliquant les autochtones. Nous avons dû nous référer à un écrit très récent en provenance du champ de la géographie (Koster, Baccar et Lemelin, 2012), ainsi qu'au mémoire de maîtrise de McSween (2006), qui traite des difficultés inhérentes aux recherches menées en contexte autochtone et des nouveaux paradigmes de recherche avec les autochtones. Cela étant dit, notre mémoire a contribué à présenter une compréhension des difficultés que nous avons rencontrées, en tant que chercheurs en gestion, dans le cadre de notre étude impliquant les autochtones. De plus, dans notre chapitre méthodologique, nous proposons aux futurs chercheurs, en attente de l'obtention de l'approbation du Comité d'éthique de la recherche (CER) pour mener des études concernant les autochtones, un protocole qui leur permette de se conformer aux exigences de *l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2) en ce qui concerne la recherche visant les Autochtones du Canada* (Chapitre 9).

- Finalement, nous avons recommandé, dans l'élaboration de notre cadre conceptuel, un enrichissement du modèle de Boltanski et Thévenot (1991) en proposant le *monde autochtone*, qui pourrait faciliter l'application d'un tel cadre conceptuel dans de futures recherches impliquant les autochtones. La collecte de données sur notre terrain nous a permis de constituer ce nouveau monde.

- La notion de controverse constructive est une notion clé (Seyr et Vollmer, 2010). D'après Seyr et Vollmer (2010), celle-ci fait l'objet de développements théoriques depuis plus de trois décennies. Tjosvold et al. (2006) la définissent ainsi *« Constructive controversy exits when one person's ideas, information, conclusion, theories, and opinions are incompatible with those of another, and the two try to reach an agreement »*. Seyr et Vollmer (2010) avancent même que d'un point de vue organisationnel, la controverse constructive pourrait être un concept prometteur pour traiter des enjeux économiques. D'après ces auteurs, malgré quelques rares études empiriques démontrant que la controverse constructive améliore la créativité d'une équipe de travail (Chen et Tjosvold, 2002), il y a encore un manque d'études sur la

controverse constructive dans le cadre organisationnel. Concernant ce dernier point, nous pensons que notre étude constitue une première étape dans ce sens. En effet, notre analyse a démontré que la controverse autour de *Grande-Baleine* a rendu nécessaire un repositionnement des stratégies de gestion en matière de relations avec les communautés autochtones d'Hydro-Québec et du gouvernement. De ce point de vue, la controverse ayant impliqué les Cris et Hydro-Québec est une controverse constructive qui a permis aux acteurs concernés d'adopter des pratiques qui s'inscrivent dans la mouvance du développement durable. D'autres recherches pourraient cependant se pencher strictement sur la relation existante entre la controverse autour de *Grande-Baleine* et le fait que la société d'État soit aujourd'hui décrite comme l'un des chefs de file en matière de gestion des relations avec ses communautés.

6.4.2. Apports pour les praticiens

- De façon générale, pour les gestionnaires et les praticiens, notre reconstitution du processus de controverse et de reconstruction des relations entre Hydro-Québec et les Cris leur permet de cerner l'importance de la prise en compte des intérêts des communautés locales, de la transparence, de la communication, de la collaboration et du respect des traditions et de la culture. De plus, notre recherche donne la possibilité aux gestionnaires de réaliser, empiriquement, l'importance de la licence sociale pour opérer et de l'acceptabilité sociale des projets et d'une entreprise. Ainsi, nous proposons, sur la base d'un cas concret, des actions d'engagement communautaires mises en place par les entreprises afin de reconstruire leurs relations avec des communautés locales autochtones.

- Au sein de notre étude de cas, nous avons identifié huit leçons pouvant aider les entreprises souhaitant reconstruire des relations avec des communautés locales autochtones (et non-autochtones) à la suite d'une controverse.

Tableau 23 - Synthèse des huit leçons de notre étude de cas pour les organisations

Leçons	Illustrations
Consulter les communautés locales en préalable pour les projets prévus	Hydro-Québec et le gouvernement n'avaient pas consulté les Cris avant l'annonce du projet du siècle. Quelques mois après cette annonce, les Cris ont interpellé la justice.
Obtenir le consentement des communautés locales car la licence sociale pour opérer est aussi - sinon plus - importante que la licence légale d'opérer	Hydro-Québec a toujours eu du mal à entreprendre ses projets lorsqu'elle agissait sans la LSO. Cela a été mis en évidence en 1971 et en 1989 lorsque les Cris ont à maintes reprises manifesté leur refus d'aller de l'avant avec la phase 1 du projet du siècle et *Grande-Baleine*.
Respecter ses engagements	Quelques années à la suite de la signature de la CBJNQ, les Cris ont rapidement remis en question la légitimité d'Hydro-Québec et du gouvernement québécois puisque ces derniers n'ont pas respecté les clauses de la CBJNQ.
Comprendre les différences culturelles et identitaires	Le cas *Grande-Baleine* illustre bien la dichotomie existante entre les définitions locales et globales du développement (Martin, 2003, p.77). Il faut donc tenir compte de cette sensibilité culturelle.
Adapter son leadership	Les changements de *leadership* décrits dans nos chapitres précédents ont mis sur la table l'ensemble des conditions requises (transparence, confiance, volonté) pour entamer des discussions constructives entre les différents acteurs.
Ne jamais sous-estimer les communautés locales ni les petits groupes marginalisés	Malgré leur nombre restreint (environ 10 000 dans les années 1970), les Cris ont été en mesure d'exercer une pression très significative sur Hydro-Québec et le gouvernement québécois, au point de les obliger à signer une entente historique nommée la CBJNQ
Assurer une continuité	Une des clés de succès de la Paix des Braves réside dans la continuité au niveau de l'état d'esprit des négociations permettent de maintenir une relation plus intime avec les groupes autochtones.
Négocier avec la nation et non les communautés	Rétrospectivement, la Paix des Braves, dont la pierre angulaire réside dans son caractère symbolique de Nation à Nation, n'aurait jamais été possible avec cette approche de négociation par communautés.

a) <u>Consulter les communautés locales au préalable pour les projets prévus</u>

Ce premier élément de réponse à notre question de recherche semble anodin, mais le cas de *Grande-Baleine* illustre bien son importance. Lorsque Bourassa annonçait le « projet du siècle » en 1971, ce dernier affirmait qu'il souhaitait que les travaux débutent au plus tôt, « sans délai majeur ». Les premiers travaux ont débuté dès 1972, sans qu'aucune consultation ne soit entreprise auprès des communautés locales autochtones, les Cris. Comme le souligne notre répondant d'Hydro-Québec, « au début des années 1970, il n'y avait pas de consultation public et il n'y avait pas d'évaluation environnementale parce que l'environnement était à ses débuts et qu'il n'y avait même pas de ministère de l'environnement. Hydro-Québec optait pour le chemin le plus court entre le point A et B ».

L'élément déclencheur indirect[95] de la controverse *Grande-Baleine* réside dans le fait qu'Hydro-Québec et le gouvernement québécois n'aient pas consulté les Cris, au début des années 1970. Le 3 octobre 1990, lors du symposium des Premières Nations sur l'auto-détermination, Matthew Coon Come, l'ancien et actuel Chef du Grand Conseil des Cris, affirmait : « in 1970, Robert Bourassa announced the construction of the James Bay project. He proceeded with phase 1, the La Grande project, without consulting the Cree people. We challenged, and after 6 months of testimony, stopped this project in the courts. One week later, the Quebec court of appeal overturned this decision and stated that the damages to Cree rights could be compensated. »

Afin de rétablir des relations avec des communautés locales autochtones, il convient de souligner que l'activité de l'entreprise, surtout dans le secteur des ressources naturelles, a une répercussion directe sur ces acteurs (destruction de l'environnement, relocalisation, déversement de rivières avoisinantes, pollution des eaux, etc.). Ainsi, l'information, la consultation et la concertation avec les communautés locales autochtones sont indispensables. Il s'agit d'une condition *sine qua non* de la légitimité de l'entreprise et de ses projets.

b) Obtenir le consentement des communautés locales car la licence sociale pour opérer est aussi - sinon plus - importante que la licence légale pour opérer

Dans notre revue de littérature, nous traitions de l'importance du consentement des communautés locales à tout projet initié par une entreprise, aussi connu sous la licence sociale pour opérer (LSO), ou encore acceptabilité sociale, en comparaison avec la licence légale pour opérer qui revêt d'autorisations gouvernementales. Récemment, un résumé d'une conférence des Nations Unies[96] qui s'est tenue en avril 2012 stipule qu'obtenir et maintenir la LSO est considérée comme essentiel car les compagnies du secteur des ressources naturelles nécessitent le soutien de leurs communautés locales pour gérer des impacts sociaux et réduire les risques. Que ce soit la littérature académique ou la littérature professionnelle, il y a convergence quant à l'importance de la LSO.

Alors que l'élément de réponse précédent mentionne l'importance de la consultation des communautés locales pour tout projet prévu, il est ici question de concertation et d'obtention d'une acceptation sociale du projet. Comme nous l'avons vu dans les chapitres antérieurs, à la suite des contestations majeures par les Cris et les groupes environnementaux au cours des années 1990, Hydro-Québec a dû renoncer à *Grande-Baleine*, contre vents et marées, parce que les Cris n'ont pas approuvé le projet. En août 1990, en pleine mobilisation contre *Grande-Baleine*, le premier chef du Grand Conseil des Cris, Billy Diamond, affirmait en Norvège : « Hydro-Quebec has very carefully prevented the public environmentalists, and other scientists from learning the full impact of the La Grande Project. How can they build another project, cut more trees and flood more land without knowing this? [...] Bourassa says that it is going ahead with Great Whale [*Grande-Baleine*]. Bourassa says that he does not need Cree consent to destroy our rivers and flood our land. He is wrong – Cree consent is required and we want these Projects stopped! »

Les faits ont démontré qu'il aurait été plus prometteur de consulter les Cris avant d'espérer mener le projet *Grande-Baleine*, d'autant plus qu'il existait des tensions profondes quant à

[96] Nations Unies (2012). « Conférences des Nations Unies sur le commerce et le développement » http://unctad.org/meetings/fr/SessionalDocuments/tdinf46_fr.pdf

la non-application des clauses de la CBJNQ. La non-obtention de la LSO lors de La Grande (1972) a certes débouché en la signature de la CBJNQ, mais elle a également obligé Hydro-Québec à arrêter ses travaux pendant quelques jours, en plus d'assumer la perte de sommes faramineuses en poursuites judiciaires et compensations. En 1994, 19 ans à la suite de la signature de la CBJNQ, Hydro-Québec a également subi les conséquences d'une initiative de projet sans acquérir la LSO : pertes de contrat de plusieurs milliards de dollars, annulation du projet, atteinte à l'image de l'entreprise, poursuites judiciaires et ressources allouées à des études de faisabilité pour un projet qui ne verrait finalement pas le jour.

c) Respecter ses engagements

Ce troisième élément de réponse, soit le respect de ses engagements envers ses parties prenantes, est en lien direct avec la LSO. Une entreprise peut en effet diriger ses activités sans le consentement des communautés locales (sans LSO). Ces activités ne seront toutefois pas durables à la première occasion, les parties prenantes remettront en question la légitimité de l'entreprise. La relation entre Hydro-Québec et les Cris témoigne d'ailleurs de cette leçon.

En 1972, lorsque les Cris et Hydro-Québec étaient en confrontation, l'entreprise détenait une licence légale pour opérer mais aucunement une LSO. Les nombreuses poursuites judiciaires dirigées par les Cris afin de bloquer le projet en sont la preuve. Dès 1975, les Cris accordaient avec la signature de la CBJQ, une LSO à Hydro-Québec, conditionnelle à des critères définis dans la convention tels que des transferts de fonds, une consultation pour de futurs projets, la prise en charge de la commission scolaire, etc. Mais, comme le mettait en exergue notre analyse dans le chapitre précédent, la CBJNQ n'a pas été appliquée convenablement et, dès la première occasion favorable, soit l'annonce de *Grande-Baleine*, les Cris ont fait valoir leur mécontentement envers le non-respect des engagements et ont ainsi retiré la LSO qu'ils avaient octroyée à Hydro-Québec en signant la CBJNQ.

L'insatisfaction des Cris, synonyme d'impossibilité pour Hydro-Québec d'obtenir une LSO, a abouti à l'abandon de *Grande-Baleine*. Ce n'est qu'en mars 1998 que le gouvernement québécois tente d'aider Hydro-Québec à obtenir une nouvelle LSO. Le premier ministre Bouchard avait donc effectué un déplacement pour signer une entente de mise en œuvre et une programmation quinquennale de projets communautaires. Seulement, comme il a été stipulé dans notre chapitre d'analyse et illustré par l'affirmation de M. John Paul Murdoch du Grand Conseil des Cris, cette nouvelle entente peinait à être mise en œuvre, une fois de plus. Ce n'est qu'avec la signature de la *Paix des Braves*, quatre années plus tard, qu'Hydro-Québec réussit à obtenir une LSO qui lui permit d'entreprendre de nouveaux projets. En signant la *Paix des Braves*, cette fois, Hydro-Québec et le gouvernement québécois ont fait valoir leur conception en démontrant que le respect des engagements était une condition *sine qua non* de la LSO. En effet, la *Paix des Braves* se fonde principalement, mais pas uniquement, sur la CBJNQ en prévoyant notamment des mécanismes pointus de mise en œuvre, de suivi et d'ajustement.

d) <u>Comprendre les différences culturelles et identitaires</u>

Notre analyse a démontré que les Cris appartenaient au *monde* vert selon le cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991). En d'autres termes, les Cris entretiennent un rapport à la nature, à l'environnement et au développement qui est nécessairement différent de celui des non-autochtones. Notamment, c'est d'ailleurs au sujet de la protection de leur territoire et de leur environnement que les Cris se sont clairement opposés au projet *Grande-Baleine*. Comprendre et cerner cette différence culturelle permet donc d'adopter des approches qui seront adaptées au contexte. Toutefois, cette différence culturelle ne se traduit pas seulement en termes de langue, de rapport à la nature et de valeurs, mais aussi en termes de relation. En effet, lors d'une entrevue avec M. John Paul Murdoch du Grand Conseil des Cris, ce dernier soulevait un autre aspect de la culture crie, cette fois, en lien avec l'importance des relations à long terme au sein de la culture crie : « […] Si on signe une entente et qu'on coupe les ponts, ça ne sert à rien. De la même façon, si des personnes désagréables négocient, ça ne fonctionnera pas. C'est un peu ce qui nous arrive avec Goldcorp, dont le directeur est venu négocier l'entente d'une façon agréable. Il est reparti

en laissant des gestionnaires méprisant toute subtilité et nuance pouvant exister dans nos relations. »

De plus, lors d'une entrevue que M. John Paul Murdoch a accordée au journal *Les Affaires*, ce dernier confirme cette tendance des relations à long terme : « *Les Affaires* - Quels conseils prodiguez-vous aux entreprises qui veulent faire affaire avec des autochtones ? *John Paul Murdoch* - Venez nous voir, passez du temps avec nous sur notre terrain ! Arrêtez de nous donner rendez-vous dans un hôtel du centre-ville à Montréal. Le gars que vous rencontrerez à Montréal n'est pas le même quand il est chez lui. Ne choisissez pas de faire des affaires avec le premier venu. C'est avec le gars le plus occupé et le moins disponible que vous devrez faire des affaires. C'est lui qui mène. Ce qu'il faut aussi savoir, c'est qu'avant de signer une entente, il faut en arriver à une communauté d'esprits. Une mauvaise entente entre deux personnes de bonne volonté vaut mieux que la meilleure entente entre deux trous de... ! C'est pour cela qu'il ne faut pas nous demander de passer chez le notaire le premier jour. »[97]

Le cas *Grande-Baleine* illustre bien la dichotomie existante entre les définitions locales et globales du développement (Martin, 2003, p.77). Notre analyse a mis en évidence un certain décalage entre le discours d'Hydro-Québec et celui des Cris en ce qui a trait au développement. Le développement signifie pour Hydro-Québec une croissance économique, tandis que pour les Cris, le développement désigne les moyens nécessaires à la préservation du style de vie traditionnel.

Ainsi, nous pouvons affirmer que les Cris et les autochtones, forment de façon générale une culture où la relation à long terme prévaut. Alors que les acteurs coopèrent et communiquent les uns avec les autres, leurs communications sont conditionnées par leurs croyances, leurs cultures et leurs valeurs acquises. Par conséquent, les communautés et plus spécifiquement les autochtones, parlent des langues et possèdent des perceptions et des valeurs qui leur sont spécifiques, ce qui leur confère une culture unique. Reconnaître,

[97] Suzanne Dansereau (2011). http://www.lesaffaires.com/archives/generale/il-faut-en-arriver-une-communaut-d-esprits-john-paul-murdoch-avocat-cri/535487, Les Affaires

apprécier et être conscient de ces différences promeut une meilleure qualité de l'engagement envers les communautés locales autochtones et favorise l'établissement de relations fructueuses et durables.

e) Adapter son leadership

À la suite de notre analyse, on se rend rapidement compte d'un fait captivant : 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 d'assigner André Caillé à la tête d'Hydro-Québec en 1996.

Dans notre chapitre d'analyse, nous avions exposé une citation extraite de notre entretien avec M. Bernard Landry dans laquelle ce dernier affiche son ouverture et sa sensibilité en rapport à la question autochtone. Pour lui, le conflit entre Hydro-Québec, le gouvernement québécois et les Cris devait cesser en ce qu'il n'est en rien juste, équitable et humain. Du côté du Grand Conseil des Cris, l'arrivée de Ted Moses a changé la donne puisque lors de sa campagne électorale, ce dernier promettait l'unification de la Nation crie laquelle a été un facteur de succès pour Bernard Landry dans la reconstruction des relations. Finalement, l'arrivée d'André Caillé à la tête d'Hydro-Québec en 1996 était synonyme de changement d'orientation et de culture organisationnelle : les hauts cadres ingénieurs de formation ont été remplacés par des gestionnaires de formation. Puis, vers la fin des années 1990, Hydro-Québec avait introduit une nouvelle politique en matière de relations avec les autochtones (un projet devait être accepté du point de vue social, économique et environnemental et de la part des communautés).

En 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. » On ne reconstitue certainement pas l'histoire en s'appuyant sur des suppositions, mais on peut légitimement se questionner sur la tournure du scénario si d'autres personnes avaient occupé le poste de Bernard Landry, Ted Moses et André Caillé.

f) <u>Ne jamais sous-estimer les communautés locales ni les petits groupes marginalisés</u>

Les Cris étaient numériquement minoritaires et marginalisés dans les premières années du projet du siècle de 1971. Malgré leur nombre restreint (environ 10 000 dans les années 1970), ils ont été en mesure d'exercer une pression très significative sur Hydro-Québec et le gouvernement québécois, au point de les obliger à signer une entente historique nommée la CBJNQ. La donne n'a pas vraiment changé à la fin des années 1980 étant donné qu'Hydro-Québec souhaitait mener à tout prix *Grande-Baleine,* « le bébé d'Hydro-Québec » pour reprendre les termes de M. Martin Papillon, sans réelle préoccupation à l'égard des Cris. Encore une fois, les Cris étant minoritaires et M. John Paul Murdoch le souligne explicitement « nous étions 13 000 ou 14 000 contre 20 000 chez Hydro-Québec », ils ont réussi à se mobiliser et exercer une pression encore plus significative sur Hydro-Québec et le gouvernement québécois, une pression qui a abouti en l'abandon de *Grande-Baleine*. L'histoire de *Grande-Baleine* démontre qu'une entreprise ne devrait

jamais sous-estimer ses communautés locales, même les plus petites et les plus marginalisées. Au contraire, discussion, consultation, transparence et collaboration devraient être les mots d'ordre et la *Paix des Braves* en est la meilleure des illustrations.

g) Assurer une continuité

Lors de notre première entrevue avec le répondant d'Hydro-Québec, ce dernier avançait l'importance de la continuité en matière de relations avec les communautés autochtones. Selon lui, il s'agit d'une des clés de réussite. La continuité présente dans l'état d'esprit des négociations, et au niveau des apprentissages issus de celle-ci, permet de maintenir une relation plus intime avec les groupes autochtones. D'après le même répondant, la continuité au sein de l'équipe de négociation avec les Cris a encouragé à Hydro-Québec à renouer des relations fructueuses avec la Nation crie.

Lors de notre entrevue avec M. John Paul Murdoch du Grand Conseil des Cris, ce dernier a également mis l'accent sur ce point important : « […] Si on signe une entente et qu'on coupe les ponts, ça ne sert à rien. De la même façon, si des personnes désagréables négocient, ça ne fonctionnera pas. C'est un peu ce qui nous arrive avec Goldcorp, dont le directeur est venu négocier l'entente d'une façon agréable. Il est reparti en laissant des gestionnaires méprisant toute subtilité et nuance pouvant exister dans nos relations. »

h) Négocier avec la nation et non les communautés

Lors de la signature de la Paix des Braves, le chef du Grand Conseil des Cris stipule : « A year ago Quebec had decided that I was the enemy. Quebec refused to recognize the Grand Council and took the approach that it would only speak to us one community at a time. It would approach our chiefs with offers to address some of the urgent needs in their communities. But it would not negotiate with the Grand Council on the larger issues. » Cette stratégie de négociation par communautés a été mise de l'avant dès 1992, comme nous l'avons mentionné dans notre chapitre d'analyse, avec l'entente Opimiskow que John

Paul Murdoch du Grand Conseil caractérisait de « pire entente signée par les Cris » puisqu'elle a « affaibli la mobilisation des Cris » et « fracturé notre cohésion sociale ».

Rétrospectivement, la Paix des Braves, dont la pierre angulaire réside dans son caractère symbolique de Nation à Nation, n'aurait jamais été possible avec cette approche de négociation par communautés. D'ailleurs, lors de son arrivée à la tête du Grand Conseil, Ted Moses a compris que, s'il souhaitait trouver la voie de la paix avec le gouvernement et Hydro-Québec, les Cris devaient s'unir comme autrefois. À cet égard, John Paul Murdoch nous révélait que durant la campagne électorale de Ted Moses, ce dernier « avait promis d'unifier la nation crie […] c'était vraiment son discours […] quand il a gagné son élection en 1999 avec une grande majorité, c'était sa promesse. »

L'ancien premier ministre du Québec, Bernard Landry, confirme l'importance de la négociation avec la communauté dans son intégralité, soit la Nation: « une circonstance favorable de premier ordre, la nation crie était dirigée par un homme d'État, Ted Moses, et elle avait une unité de gouvernement, une unité nationale, un projet national, ce qui, dans d'autres cas, nuit beaucoup aux autochtones, car on négociait par village, « je ne veux pas que le camion passe par là, car c'est mon bois, etc. » Avec Ted Moses, on n'a pas négocié par village, tu représentes une nation, je représente une nation, il faut que ces nations s'entendent, non seulement sur le plan matériel, mais sur le plan humain aussi, amitié entre les nations et non pas uniquement intérêts. »

6.4.3. Apports pour les organisations autochtones

- La documentation que nous avons réunie de façon exhaustive sur les relations entre Hydro-Québec et les Cris (1975-2002) au sein de notre étude a probablement fourni plusieurs apports pour les organisations et les communautés autochtones. D'abord, elle vise à permettre aux nouvelles générations cries de restituer une histoire importante de leur existence grâce à une compréhension nouvelle de celle-ci. Cela est d'autant plus pertinent vu le grand nombre de sources mobilisées : entrevues avec des membres d'Hydro-Québec, avec l'ancien et l'actuel gouvernement québécois, de même qu'avec

d'anciens membres de l'administration régionale crie, dont un membre du Grand Conseil des Cris, la consultation de documents, d'archives de discours, de documents académiques (étude de cas et articles), de livres, et, finalement, de mémoires de maîtrise et thèses de doctorat.

- Ensuite, nous estimons également que cette nouvelle compréhension du processus de reconstruction des relations permette au Grand Conseil des Cris et aux générations présentes et futures de mieux mener (ou de manière différente) des négociations avec d'autres compagnies en ce qui concerne l'exploitation des ressources naturelles sur le territoire cri (Eeyou Istchee).

- Enfin, dans un ordre plus général, notre étude s'est concentrée sur le cas des Cris mais nous pensons que toutes les communautés autochtones et tous les organismes autochtones peuvent apprendre et profiter de cette nouvelle compréhension du processus de reconstruction des relations avec les entreprises.

6.5. Pistes de recherches futures

À la suite de notre étude, nous croyons que plusieurs réflexions et pistes de recherches s'avèrent intéressantes en vue de futures recherches. Ces pistes de recherche ont pour but de répondre aux critiques quant à l'insuffisance de la littérature académique du champ des relations entreprises-communautés (Freeman, Harrison et Wicks, 2007 ; Dunham, Freeman et Lietdka, 2006). Ainsi, nos pistes de recherche visent à documenter et théoriser les défis des relations communautaires avec les autochtones. Ces auteurs relèvent que les recherches empiriques réalisées sur le sujet portent davantage sur des histoires que sur des études de cas systématiques et justifiées selon les critères de Yin (1994). Enrichir ces connaissances par l'étude de plusieurs cas peut donc faciliter la théorisation.

Piste 1 : Enrichir les connaissances par l'étude d'un plus grand nombre de cas de controverses entre entreprises et communautés locales autochtones

Notre étude de cas, basée sur la controverse autour de *Grande-Baleine* (1988-2002) ayant impliqué les Cris, le gouvernement québécois et Hydro-Québec, nous a permis de tirer plusieurs conclusions (résultats). Il serait ainsi éclairant que d'autres chercheurs mènent des études similaires en analysant des controverses survenues entre d'autres entreprises du secteur des ressources naturelles avec leurs communautés locales autochtones. Cela permettrait à la fois d'aboutir, s'il y a lieu, à de nouvelles conclusions que notre étude n'aurait pas pu couvrir, et, de confirmer ou d'infirmer nos conclusions. Somme toute, l'objectif ultime serait de généraliser une théorie à partir de plusieurs études empiriques vers lesquelles les résultats convergent.

Sous-piste 1 : Mener des études similaires en se penchant sur d'autres cas de relations avec des communautés non autochtones

Il serait également éclairant de mener des études qui se penchent sur le phénomène de reconstruction des relations à la suite d'une controverse entre une entreprise du secteur des ressources naturelles et ses communautés locales non autochtones. Encore une fois, cela permettrait d'identifier la similarité ou la dissemblance entre les processus de reconstruction avec des communautés autochtones *versus* des communautés non autochtones. Sans ignorer le bien-fondé de la mobilisation des Cris, en termes de sa stratégie, de sa perspicacité et de son audace, il faut rappeler que le contexte des années 1980-1990 était favorable à une telle mobilisation, notamment au niveau des enjeux sociaux et environnementaux de l'époque ainsi qu'au niveau des médias qui ont joué un rôle de catalyseurs dans cette controverse. Qu'en serait-il des communautés qui ne bénéficient pas d'une telle attention à l'échelle internationale ? Il serait donc pertinent d'étudier de plus près une mobilisation de communautés non autochtones et de discerner, dans ce cas précis, le déroulement du processus de reconstruction.

Sous-piste 2 : Mener des études similaires que celles décrites précédemment en s'assurant de sélectionner des entreprises dont le cœur de métier ne s'articule pas autour des ressources naturelles

Étant donné que notre étude s'intéresse au secteur des ressources naturelles et plus précisément celui rattaché à un projet hydroélectrique impliquant la destruction des habitats, le bouleversement de l'écosystème, la contamination des eaux, etc., les *justifications* (Boltanski et Thévenot, 1991) des communautés étudiées s'articulaient autour de l'environnement, de la nature et de la tradition (nous avions d'ailleurs démontré en quoi les Cris appartenaient à la fois au monde *domestique* et au monde *vert*). Qu'en serait-il si les communautés locales (autochtones et non-autochtones) étaient impliquées dans une controverse qui ne surviendrait pas dans le cadre d'exploitation des ressources naturelles ? Leurs *justifications* seraient-elles assez solides pour leur permettre de se démarquer ? Rappelons que Boltanski et Thévenot (1991) stipulaient que deux acteurs opposés pouvaient avoir recours aux mêmes *justifications*, et à leur contraire quand cela les accommodait, mais que selon leur position de force, leurs justifications pouvaient être perçues comme légitimes ou non. Ainsi, il serait pertinent de mener des études sur les processus de reconstruction à la suite d'une controverse hors du secteur des ressources naturelles.

Piste 2 : Bâtir une typologie des types de controverses entre une entreprise et ses communautés locales autochtones

Dans notre étude, l'aspect des *Legacy issues* (enjeux ou problèmes hérités du passé) a été fatal pour Hydro-Québec. Concrètement, le non-respect de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois a été une *justification* très solide de la part des Cris dans leur stratégie de mobilisation. Ainsi, nous pourrions aujourd'hui nous demander si les aboutissants d'un processus de reconstruction n'auraient pas été différents dans des cas où l'aspect des *Legacy issues* avait fait défaut. Enfin, suivant cette logique, il serait également avantageux de bâtir une typologie des types de controverses entre une entreprise et ses communautés locales (en fonction de l'ampleur de la controverse, l'existence ou non de problèmes hérités du passé, la durée de la controverse, etc.), et de mettre en lien chaque

type de controverse avec un processus type de reconstruction. Bien sûr, cela nécessiterait plusieurs études empiriques de controverses afin d'aboutir à une telle typologie.

Piste 3 : Privilégier de nouveaux cadres d'analyses afin d'orienter autrement les résultats dans une optique d'enrichissement global des connaissances du champ

Susskind et Field (1996) ont choisi la controverse autour de *Grande-Baleine* pour illustrer leur théorie de règlement des conflits (approches des gains mutuels). Cette approche tente d'identifier les stratégies efficaces de négociation. Largement dotée d'un côté prescriptif, cette approche explique ce qu'un des acteurs aurait dû faire pour « gagner », plutôt que d'avoir agi d'une telle manière. Ce cadre d'analyse permettrait par exemple de se concentrer sur les actions spécifiques à un acteur et d'analyser ses actions en termes d'erreurs stratégiques (exemple : le projet *Grande-Baleine* a été annulé parce qu'Hydro-Québec n'a pas adéquatement consulté ses communautés locales avant). Bien que ce cadre soit limité, car il ne traite que d'un acteur et il examine peu l'efficacité de la stratégie de mobilisation de l'adversaire, il peut offrir de nouveaux éclairages sur le déroulement d'une controverse à partir du point de vue d'un acteur spécifique. Mêlé à l'approche des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991), un tel cadre d'analyse pourrait en effet mettre en exergue de nouvelles conclusions éclairantes.

CONCLUSION

> « Pour aller de l'avant, les projets hydroélectriques d'Hydro-Québec doivent absolument recevoir un accueil favorable des communautés concernées. L'entreprise prend toutes les mesures nécessaires pour que les milieux hôtes, dont les communautés autochtones, soient associés au développement hydroélectrique et profitent de retombées économiques à toutes les étapes de ses projets. Le respect des engagements et le maintien d'un dialogue permanent sont également nécessaires à une compréhension mutuelle. »[98] (Hydro-Québec, 2012)

La gestion des relations communautaires avec les autochtones d'Hydro-Québec

Tout au long de notre étude, la documentation des faits autour de *Grande-Baleine* montre Hydro-Québec sous un côté obscur, destructeur, peu consultatif et conciliant. Toutefois, il serait intellectuellement malhonnête de ne pas citer les efforts qu'Hydro-Québec a mis en œuvre, dès la signature de la *Paix Des Braves* – voire même quelques années auparavant – pour assurer sa croissance dans l'optique d'un développement durable. Ces efforts garantissent aujourd'hui à Hydro-Québec un rôle de *leader* en matière de pratiques d'engagement communautaire et de gestion des relations avec leurs communautés locales autochtones.

La citation de Winston Churchill résume fidèlement l'expérience d'Hydro-Québec depuis 1971 : « Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme ». Si l'on considère 1971 (projet *La Grande*) comme un premier échec, 1988 (projet *Grande-Baleine*) comme un deuxième et 1998 comme un troisième (la non-application de l'entente de mise en œuvre), il est difficile d'en repérer un quatrième. Cela est sûrement dû à une nouvelle stratégie d'engagement communautaire d'abord adoptée par André Caillé en 1996 puis renforcée par Thierry Vandal dès son arrivée à la tête de la société d'État en 2004. Cette nouvelle stratégie, comme le soulignait notre répondant d'Hydro-Québec lors de nos entrevues, est axée sur l'acceptabilité de tout projet prévu sur le plan social, économique et environnemental.

---

[98] Hydro-Québec (2012). « L'intégration harmonieuse des projets dans les communautés d'accueil », voir http://www.hydrosourcedavenir.com/approche/32/lintegration-harmonieuse-des-projets-dans-les-communautes-daccueil

Durant ces dernières années, « Hydro-Québec a mis en place des mécanismes d'information et de participation » lui permettant de « connaître et prendre en compte les besoins et les préoccupations des publics concernés par ses projets. » (Hydro-Québec, 2012). Dans le site Internet d'Hydro-Québec, sous la rubrique développement durable et relations avec les autochtones, la société d'État y stipule que les communautés autochtones « participent aux travaux à toutes les étapes, de la conception des projets jusqu'au suivi environnemental, en passant par la construction. »

Ainsi, on y lit également qu'Hydro-Québec reconnaît onze (11) nations autochtones réparties dans 55 communautés. Ces communautés étant établies dans des régions à fort potentiel hydroélectrique, Hydro-Québec « cherche à développer des partenariats mutuellement avantageux avec ces communautés. » Hydro-Québec s'efforce donc désormais à maintenir des relations basées sur le « respect des intérêts, des valeurs et de la culture des différentes communautés autochtones. »

En définitive, Hydro-Québec n'hésite pas à mettre en exergue ses compétences acquises durant la saga *Grande-Baleine* en matière de gestion des relations avec les communautés autochtones : « Hydro-Québec compte parmi les entreprises canadiennes qui entretiennent des liens particulièrement étroits avec les communautés autochtones. Elle s'assure de leur participation dès les premières phases de ses projets, car elle les reconnaît comme des interlocuteurs de première ligne. »

Épilogue de la relation entre Hydro-Québec, le gouvernement québécois et les Cris

À la suite de la signature de la *Paix des Braves* et grâce aux mécanismes de mise en œuvre et de rétroaction mis en place, Hydro-Québec et les Cris ont pu maintenir d'excellentes relations. Hydro-Québec a ainsi pu assurer sa croissance dans une optique de développement durable permettant aux Cris, de leur côté, d'assurer un développement synonyme de maintien du style de vie traditionnel.

Ted Moses, Grand chef du Grand Conseil des Cris, est remplacé par Matthew Mukash le 15 septembre 2005. Connu pour ses discours orientés vers les jeunes et l'auto gouvernance[99], Matthew Mukash réitère son souhait de maintenir des relations durables et fructueuses avec le gouvernement québécois :

> « Both Grand Chief Mukash and Minister Kelley have agreed that good relations must be maintained between the government of Quebec and the Cree Nation, and that agreements reached between the Cree Nation and Quebec over the last few years need to be fully implemented. [...] » (Grand Conseil des Cris)

Dans cette optique, en février 2008, le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, Chuck Strahl, ainsi que Matthew Mukash, grand chef des Cris du Québec, ont signé une entente concernant une nouvelle relation entre le gouvernement du Canada et les Cris de la Baie-James[100]. À la signature de cette entente, le grand chef des Cris du Québec affirme:

> « Cette entente est tournée vers l'avenir, car elle donne aux Cris les ressources nécessaires pour veiller au respect des obligations que la Convention de la Baie-James et du Nord québécois de 1975 imposait au Canada, mais qui n'avaient pas été remplies. Elle enclenche aussi ce qui constitue probablement l'initiative la plus importante depuis 1975, soit la création d'un nouveau gouvernement cri. Je compte travailler avec le Canada et le Québec à court terme afin de réaliser ce projet au bénéfice de tous. »[101]

Dans la continuation de cet effort constant de bâtir des relations fructueuses, le gouvernement du Québec et la communauté crie ont signé le 27 mai 2011 un nouvel accord sur la gouvernance du territoire cri de la Baie-James. Cet accord prévoit offrir aux Cris la gouvernance de 65 000 kilomètres carrés dans le Nord du Québec. Il s'agit donc de donner plus de pouvoirs aux Cris pour la gestion des ressources naturelles du Grand Nord. Lors de son discours de signature de l'entente le 27 mai 2011, le premier ministre du Québec Jean Charest stipule :

> « L'accord donnerait une nouvelle gouvernance sur ce territoire [...] que nous voulons développer sur le plan économique, sur le plan social et sur le

[99] Entrevue avec John-Paul Murdoch : http://www.radio-canada.ca/radio/maisonneuve/29092005/64445.shtml
[100] Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, http://www.aadnc-aandc.gc.ca/aiarch/mr/nr/j-a2008/2-2994-fra.asp
[101] Ibid.

> plan environnemental […] Nous voulons que la nation crie [...] puisse travailler avec chacun et chacune dans le but de construire [...] non seulement le Québec, mais en particulier le Nord du Québec. Nous avons donc entrepris de construire notre relation sur une nouvelle base. »[102]

De son côté satisfait, Matthew Coon Come, le Grand chef du Grand Conseil des Cris compare cette entente à la *Paix Des Braves*, dont l'objectif était d'ouvrir une nouvelle relation entre les Cris et le Québec :

> « Cette entente de nation à nation ouvre une nouvelle ère de gouvernance du territoire Cri. C'est mettre fin à la politique de l'exclusion et c'est ouvrir la voie à la politique de l'inclusion. [...] Dorénavant, nous ne pourrons être exclus du processus décisionnel. C'est le début d'un partenariat basé sur le respect, l'égalité et l'ouverture. »[103]

Finalement, le 24 juillet 2012, Hydro-Québec et les Cris signèrent une entente historique sur la gouvernance du territoire d'Eeyou Istchee (territoire cri). L'entente, qui prévoit la création d'un nouveau gouvernement régional avec la participation des Cris et des Jamésiens, a été qualifiée d'historique par les deux parties. La nation crie obtiendra, grâce à cette entente, une plus grande autonomie sur ses ressources et sur ses terres traditionnelles. Le territoire visé par la nouvelle entente couvre une superficie de plus de 330 000 kilomètres carrés.

> « Monsieur le premier ministre, aujourd'hui, nous faisons une contribution majeure à l'histoire du Québec et à l'histoire des peuples autochtones du Canada. […] Le temps est venu, et nous avons démontré qu'en tant que nation, nous sommes capables de gérer, d'administrer nos propres programmes. Nous n'avons pas peur de nous asseoir avec nos voisins pour développer des plans et de nous asseoir avec le gouvernement. Travailler ensemble est beaucoup mieux. Oui, nous aurons nos différences, mais je suis prêt à tenter le coup » (Matthew Coon Come, Chef du Grand Conseil des Cris, lors de la signature de cette entente, le 24 juillet 2012)

---

[102] Radio Canada, http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2011/05/27/001-entente-quebec-cri-eeyou-istchee.shtml

[103] Radio Canada, http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2011/05/27/001-entente-quebec-cri-eeyou-istchee.shtml

BIBLIOGRAPHIE

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.

Amblard, H., Bernoux , P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996). *Conventions et accords (Économie de la grandeur). Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (2ème ed.), Paris, Seuil, 70-120.

Angers, M. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, (2e éd.). Montréal: CEC.

Banerjee, S. B. (2000). Whose Land Is It Anyway? National Interest, Indigenous Stakeholders, and Colonial Discourses: The Case of the Jabiluka Uranium Mine. *Organization & Environment*, 13(13-38).

Banerjee, S.B. (2008). Corporate Social Responsibility: the Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1): 51-79.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717-736.

Barin-Cruz, L., & Colombo, J. (2011). Energy, Poverty and the Market: The CSR Strategy of Coelce in Brazil. *International Journal of Case Studies in Management*, 9(2).

Barin-Cruz, L., Pedrozo, E. A., Quilici, R. B. & Queiroz, B. (2007). The Caras do Brasil (Faces of Brazil) Program as Leverage for Sustainable Development. *Management Decision*, 45, 1297-1319.

Beauchemin, G. (1992). L'univers méconnu de la Convention de la Baie James et du Nord québécois, *Forces*, No. 97.

Bélanger, Y. et Comeau, R. (1995). *Hydro-Québec : Autres temps, autres défis*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 352 p.

Bibliothèque nationale du Québec (BNQ), Débats de l'Assemblée législative du Québec et Débats de l'Assemblée nationale du Québec. [Débats de l'Assemblée et des différentes commissions parlementaires en lien avec Hydro-Québec]. 1989-2004. Version électronique à partir du 29 novembre 1989 sur le site de l'Assemblée nationale, http://www.assnat.qc.ca/archives/travaux.htm [dernière consultation le 11 juin 2012].

Biggart, N.W, & Beamish, T. (2003). The Economic Sociology of Conventions: Habit, Custom, Practice and Routine in Market Order. *Annual Review of Sociology*, 29:443-464.

Blair M. M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution.

Boehe, D. M., Barin-Cruz, L., et Ogasavara, M. H. (2010). *How do export ventures build CSR resources? Resource, market, and institution-drivenlearning*. Paper presented at the AOM - 2010 Academy of Management Annual Meeting – Dare to Care: Passion & Compassion in Management Practice & Research, Montréal, Canada

Boltanski, L. et Chiapello. E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Éditions du Seuil (essais).

Boltanski, L. et Thévenot, L. (2000). The reality of moral expectations a sociology of situated judgement, *Philosophical Explorations*, 3: 208-231.

Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec: p. 26.

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2008). Engaging the Community: A Systematic Review - A synthesis of academic and practitioner knowledge on Best Practices. In RNBS (Ed.), Community Engagement. London, Ontario: Richard Ivey School of Business.

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95: 297-318.

Brereton, D. & Forbes, P., (2004). Monitoring the impact of mining on local communities: a Hunter Valley case study. *Minerals Council of Australia Inaugural Sustainable Development Conference*, Melbourne.

Bruijn, E., & Whiteman, G. (2010). That Which Doesn't Break Us: Identity Work by Local Indigenous 'Stakeholders'. *Journal Of Business Ethics*, 96(3), 479-495.

Burt, R. (1983). Corporate philanthropy as a cooptive relation. *Social Forces*, 62: 419–449.

Calvano, L. (2008). Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict, *Journalof Business Ethics* 82(4), 793–805.

Carroll A. B. (1989). *Business and Society*, South-W Publishing, Cincinnati.

Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2000). *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, South-WPublishing, 4ème édition, Cincinnati.

Carroll A. B., Näsi J. (1997). Understanding Stakeholder , *Business Ethics : A European Review*, Volume 6, n° 1, p. 46-51.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility - Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Castro, A.P, Nielsen, E. (2001). Indigenous people and co-management: implications for conflict management, *Environmental Science & Policy* 4 (2001) 229–239

Chappell, B. (2008). Community Engagement Handbook - A Model Framework for leading practice In Local Government in South Australia. *South Australia*: LGA.

Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia. *Business and Society*, 44(4): 415-441.

Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Conflict management and team effectiveness in China: The mediating role of justice. *Asia Pacific Journal of Management, 19*, 557-572

Chouinard, T. (2004). E*ncore trois ans avant la conclusion d'un traité final avec les Innus*, Le Devoir, jeudi le 1er avril 2004, p. A-2.

Cloutier, C. and Langley, A. (2007). Competing Rationalities in Organizations; AOM symposium, *Academy of Management annual general meeting*; Philadelphia, PA.

Colombo, J. (2011). Community and Community Development: Conceptual Clarifications. *Innovation*, vol.3, #1.

Cook, D., C. Mulrow, D., & Haynes, B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine* 126(5), 376–380.

Coon Come, M. (1989). *Socio-Economie Development in a Multi-Ethnic Spirit Within the Framework of the James Bay and Northern Quebec Agreement*, dans Louis-Edmond Hamelin et Micheline Potvin (1989). L'avenir du Nord québécois: Actes du symposium international sur l'avenir du Nord québécois tenu les 19, 20 et 21 novembre 1987 à Amos, Québec. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1989.

Coon Come, M. (1990). *Statement by Grand Chief Matthew Coon-Come to the Assembly of First Nations*. Self-Determination Symposium, 3 octobre 1990.

Coon Come, M. (1990). *Statemeny by Grand Chief Matthew Coon Come*, Washington, 30 mai 1990.

Coon Come, M. (1992). *Statement by Grand Chief Matthew Coon Come to the Joint Review Hearings about the Great Whale River project*, Grand Council of the Crees,1992.

Coon Come, M. (1997). *Can Québec Separate with all its Territory?*, Canada Unity Forum, Montréal, 21 janvier 1997.

Coon Come, M. (2009). *Le moment de donner sens à la Paix des Braves*, éditorial, Le devoir, 16 novembre 2009, Québec.

Craik, B. (1989). *The Importance of Working Together: Exclusions, Conflicts and Participation in James Bay*, dans Mario Blaser, Harvey A. Feit et Glenn McRae, ln the Way of Development.

Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2004). Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 107- 122.

Creyer, E., et Ross, W., (1997). The influence of firm behaviour on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.

D'Amboise, G. & Audet, J. (1996). *Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation*, Chapitre 4 : L'approche holistico-inductive.

Delannon, N. (2011). RSE et intelligence sociétale : l'industrie pétrolière face aux défis de son implantation en Guyane. *Bulletin Oeconomia Humana*, Octobre 2011, volume 9, numéro 8.

Delannon, N., Bénard, J., Verreault, I., & Raufflet, E. (2011). Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés? *Gestion - Revue Internationale de gestion*, 36(2): 29-38.

Deloges, C., Gauthier, M., (1997). Community forestry and forest resource conflicts: an overview. Paper prepared for the XI World Forestry Congress, Antalya.

Desbiens, C. (2004). Producing North and South: a Political Geography of Hydro Development in Québec, *The Canadian Geographer*, vol. 48, no 2.

Diamond, B. (1990). *Address by Chief Bill Diamond to the Institute for Canadian Studies*, Grand Council of the Crees, Oslo, Norvège, août 1990.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism & collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Dixon-Woods, M., S. D. Agarwal, B. Jones & A. Sutton. (2005). Synthesizing Qualitative and Quantitative Evidence: A Review of Possible Methods, *Journal of Health Services Research and Policy* 10(1), 45–53.

Doldor, E. (2007). Conceptualizing and Investigating Organizational Politics: A Systematic Review of the Literature (Cranfield University, Cranfield).

Donaldson T., Dunfee T. W. (1994). Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, p. 252-284.

Donaldson T., Preston L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, p. 65-91.

Donaldson, T. (1982). *Constructing a Social Contract for Business*, in Donaldson (ed), Corporations and Morality, Prentice Hall, p. 36-58.

Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organisational legitimacy: Social values and organisational behaviour, *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 122-136.

Dufous, J. (1996). Le projet Grande-Baleine et l'avenir des peuples autochtones au Québec, *Cahiers de géographie du Québec*, Volume 40, numéro 110, 1996, p. 233-252

Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.

Dupuis, R. (2011). *Quel Canada pour les autochtones, la fin de l'exclusion,* Montréal, Boréal, 2001, p.102

Dyer, W. et Wilkins, A. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, 16: 3, 613-619.

Edgar, J. (2011). Indigenous Land Use Agreement -- Building relationships between Karajarri traditional owners, the Bidyadanga Aboriginal Community La Grange Inc. and the Government of Western Australia. *Australian Aboriginal Studies*, 2011(2), 50-62.

Eisenhardt, K. M. (1989a). Making fast strategic decisions in high velocity environments, *Academy of Management Journal*, 31: 543-576.

Eisenhardt, K. M. (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 14: 532-550.

Ellen, P.S, Mohr, L. and Webb, D. (2000). Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix? *Journal of Retailing*, 76 (3), 393-406.

Eweje, G. (2006). The Role of MNEs in Community Development Initiatives in Developing Countries. *Business & Society*, 45(2), 93-129.

Fletcher, C. (2003). Community-based participatory research relationships with Aboriginal communities in Canada: An overview of the context and process. *Pimatiziwin: A journal of Aboriginal and Indigenous Community Health* 1(1):27-62.

Fleury, R. (1996). '*Nous sommes assis sur une éponge!' Selon l'historien Russel Bouchard, le lac St-Jean aurait pu y passer*, Le Soleil, vendredi 26 juillet 1996, p. A4.

Francoeur, L.G. (1994). *Parizeau gèle le projet Grande-Baleine*, dans Le Devoir, 19 novembre 1994, p. A1.

Fraser, E. G., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M., & McAlpine, P. (2006). Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community

empowerment and sustainable environmental management. *Journal Of Environmental Management*, 78(2), 114-127.

Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 409-421.

Freeman, R. E. (2000). Business Ethics at the Millenium, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, n° 1, p. 169-180.

Freeman, R. E. (2005). *Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. In S. Collins-Chobanian (Ed.), Ethical Challenges to Business as Usual (p. 258-269). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press.

Fuller, D., & Cummings, E. (2003). Indigenous economic and human development in northern australia. *Development*, 46(1), 95-101.

Gallichan, G. De la Montreal Light, Heat and Power à Hydro-Québec, dans Yves Bélanger et Robert Comeau Hydro-Québec : Autres temps, autres défis, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec p. 63-70

Ghauri, P. (2005). *Designing and Conducting Case Studies in International Business Research*. Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, Rebecca Marschan-Piekkari et Catherine Welch (Eds), Cheltenham, Edward Elgar Pub, p. 109-124.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*, (3ème édition.). Harlow: Prentice Hall.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley, CA: University of California Press.

Giguère, M**.** (2002)**.** *La Paix des Braves : Maîtres chez-eux*, La Presse, Samedi 23 mars, p. B6.

Giroux, R. (1996). *Les barrages : une ceinture et des bretelles*!, éditorial, Le Soleil, samedi 27 juillet 1996, p. A21.

Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98.

Gond, J.-P., & Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Paper presented at the *15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH*, Montréal.

Grand Council of the Crees (1994). *Presentation by the Grand Council of the Crees to the Conference at the United Nations on The ethical issues that must be faced in implementing the United Nations program on environment and development*, agenda 21, Grand Council of the Crees, New York, 13 janvier 1994.

Gravel, P. et Vennat, P. (1979). *Sept mois après la crise d'Octobre : un projet qu'il fallait lancer en 1971*, dans Roger Leroux (coord.), La Baie James : projet du siècle, Montréal, La Presse, 1979.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage.

Guilbeault-Cayer. É (2008). *L'État québécois et la crise d'Oka de 1990 : mutations des politiques en matière de gestion des revendications amérindiennes, 1985-2001*. Mémoire de maîtrise, Université Laval.

Hafsi, T. (1997). Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle, *Management international*, vol. 2, no 1.

Hall, D. L., & Carolina, U.S. (2006). *Exploration of the knowledge, perceptions of personal risk and perception of the public health response to a terrorist event or natural disaster: Perspective from African American churchgoers in Columbia*, South Carolina: University of South Carolina.

Hall, J. et H. Vredenburg. (2003). The Challenges of Innovating for Sustainable Development. *Sloan Management Review* Fall, 61-68.

Hartley, J. F. (1994). *Case studies in organizational research. In Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, edited by C. Cassell and G. Symon, 209–29. London: Sage.

Hermansen, J. E. (2010). Mediation of tropical forest interests through empowerment to locals by means of ecological indicators. *Sustainable Development*, 18(5), 271.

Higginson, N. (2004). Firm-ENGO Strategic Alliances as a Knowledge-Based Strategy for Sustainability: The Case of the Joint Solutions Project in B.C.'s Coastal Forest Products Industry, Unpublished Doctoral Dissertation, Haskayne School of Business, (University of Calgary, Calgary).

Huault, I. et H. Rainelli-Weiss (2011). A Market for weather risk? Conflicting metrics, attempts at compromise and limits to commensuration. *Organization Studies*, 32(10): 1395-1419.

Huberman, A. M. & Miles, M.B. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks, Calif.; London: Sage.

Huberman, A. M. & Miles, M.B. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck Université, 626 p.

Humphreys, D. (2001) Sustainable development: can the mining industry afford it? *Resources Policy*, 27**,** 1-7.

Imbun, B. Y. (2007). Cannot Manage with the 'Significant Other': Mining, Corporate Social Responsibility and Local Communities in Papua New Guinea, *Journal of Business Ethics* 73(2), 177–192.

Isaac, H. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris : Ellipse, 147-163.

Jarvie, W., & Stewart, J. (2011). Working with complexity: Community engagement and the murdi paaki COAG trial 2002-2007. *Australian Journal of Public Administration*, 70(3), 259-274.

Jenkins, H. (2004). Corporate Social Responsibility and the Mining Industry: Conflicts and Constructs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11: 23-34.

Johnson, W. (2010). *A Practical Guide to Community Engagement for Lismore CityCouncil*. Lismore.

Kapelus, P. (2002). Mining, Corporate Social Responsibility and the "Community": The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi. *Journal of Business Ethics*, 39: 275-296.

Koster, R., Baccar, K., Lemelin, H. (2012). Moving from research ON, to research WITH and FOR Indigenous communities: A critical reflection on community-based participatory research, The *Canadian Geographer*, 56(2), p.195-210.

Koudou & Vlosky, R. P. (1999). A framework for forest stakeholder communication: A case study of cote d'ivoire. *Forest Products Journal*, 49(3), 27-33.

Kumasi, T. C., Obiri-danso, K., & Ephraim, J. H. (2010). Community engagement in the sustainable management of rivers: Barekese catchment, kumasi, ghana. *Environment, Development and Sustainability*, 12(6), 927-943.

Kurlander, L. (2001). Newmont Mining: The social license to operate, *Global Executive Forum, Institute for International Business and Center for International Business Education & Research, University of Colorado*, October 2001.

Labelle, F. (2005). La performance sociétale organisationnelle comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Thèse de doctorat, UQÀM, 400p.

Langley, A. (1996). Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*. Oct 1999; 24, p.691.

Lauzon, H. (2011). Les relations entreprises-communautés : qu'en pensent les employeurs? *Gestion*, 36(2) : 29-38.

Leduc, G. (1996). *Gestion des barrages : Bouchard refuse de chercher des coupables*, Le Soleil, jeudi 25 juillet 1996, p. A5.

Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Lentz, C. (2010). Strengthening Community Involvement: Partnering with Indigenous Faith-Based Organizations to Develop Sustainable Partnerships in Zambia. *Journal Of HIV/AIDS & Social Services*, 9(3), 281-304. doi:10.1080/15381501.2010.502796.

Lertzman, D.A., and Vredenburg, H. (2005). Indigenous Peoples, Resource Extraction and Sustainable Development: An Ethical Approach, *Journal of Business Ethics*. 56: 239- 54.

Lévy, T. (2001). The theory of conventions and a new theory of the firm, in E. Fullbrook, *Intersubjectivity in Economics*, Routledge**:** 254-272.

Liénafa, K., & Martin, T. (2010). Beyond the conflict: The reconstruction of the O-Pipon-Na-Piwin first nation in Manitoba. *Geography Research Forum* 30: 50–65.

Louis, R. (2007). Can you hear us now? Voices from the margin: Using Indigenous methodologies in geographic research. Geographical Research 45(2): 130-139.

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self presentations. *Journal of International Business Studies*, 33, 497-514.

Mainville, R. (1993). Visions divergentes sur la compréhension de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Recherches amérindiennes au Québec XXII (1), 69-79.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.

Marschan-Piekkari, R. et Welch, C. (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar, Cheltenham Glos, 2004, 610 p.

Martin, T. (2001). *Solidarités et intégration communautaire. Le projet Grande-Baleine et le relogement des Inuit de Kuujjuarapik à Umiujaq*. Thèse de doctorat, Université Laval.

Martin, T. (2003). *De la banquise au congélateur*. *Mondialisation et culture au Nunavik*, Sainte. -Foy, Les Presses de l'Université Laval, 202 p.

Martin, T. Et Hoffman, S. (2008). *Power Struggles: Hydro Development and First Nations in Manitoba and Quebec*, Winnipeg, University of Manitoba Press, 2008, p. 268.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404-424.

McGregor D, Bayha W, Simmons D. (2010). Our responsibility to keep the land alive: voices of Northern indigenous researchers. *Pimatisiwin, Aboriginal and Indigenous-Community Health*. 8:101–23.

Mcinerney, P. B. (2008). Showdown at Kykuit: Field-configuring events as loci for conventionalizing accounts. *Journal of Management Studies*, 45(6): 1089-1116.

McSween. M.F. (2006). *Les impacts d'un changement institutionnel sur la dynamique locale : le cas de Radisson et de Chisasibi*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

Mercier, S. (2001). L'apport de la TPP au management stratégique : revue de la littérature, *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.*

Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature, dans *Décider avec les parties prenantes*, Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y. (coord.), Éditions La Découverte, 2006, p. 157-172.

Merrill Lynch, Rapport présenté au ministère des Ressources naturelles du Québec: Le tarif de fourniture d'électricité au Québec et les options possibles pour introduire la concurrence dans la production d"électricité, New York, Merrill Lynch, 14 janvier 2000, 114p.

Miller, J. J., Knott, V. E., Wilson, C. C., & Roder, D. D. (2012). A review of community engagement in cancer control studies among Indigenous people of Australia, New Zealand, Canada and the USA. *European Journal Of Cancer Care*, 21(3).

Miller, M. (2002). The Meaning of Community. *Social Policy*, 32(4), 32.

Ministère des Ressources naturelles. (1997). *L'énergie au service du Québec. Une perspective de développement durable*, Québec, Direction des relations publiques, Ministère des Ressources naturelles, 1997, 108p.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

Morin, R. (2002). *La Convention de la Baie-James et du Nord québécois et le développement du droit autochtone*, dans Gagnon, A.G. et Rocher, G. (2002), Regard sur la Convention de la Baie-James et du Nord québécois, Montréal, Éditions Québec Amérique.

Moses, T. (1997). *Conference on the Report of The Royal Commission on Aboriginal Peoples: forging a new relationship*, Grand Council of the Crees, Montréal, 1 février 1997.

Moses, T. (2002). *Statemeny by Grand Chief Ted Moses, Signing of an Agreement between the Cree Nation of Eeyou Istchee and the Governement of Quebec concerning economic and community development*, Grand Council of the Crees, Waskaganish, Québec, 7 février 2002.

Murphy, P. J. & Coombes, S. M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325-336.

Muthuri, J. (2008). Participation and accountability in corporate community involvement programmes: a research agenda. *Community Development Journal*, 43(2), 177-193.

Muthuri, J., Chapple, W., & Moon, J. (2009). An Integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 85, 431-444.

Namagoose, B. (1990). Statement by Mr. Bill Namagoose, Executive Diretor of Grand Council of the Crees, Grand Council of the Crees, New York, 25 septembre 1990.

Nelsen, J. L. (2006). Social license to operate. *International Journal of Mining, Reclamation & Environment*, 20(3), 161-162.

Nelsen, J. L., Scoble, M., & Ostry, A. (2010). Sustainable socio-economic development in mining communities: North-central British Columbia perspectives. *International Journal of Mining, Reclamation & Environment*, 24(2), 163-179.

O'Rourke, D. and Connolly, S. (2003). Just Oil?: The Distribution of Environmental and Social Impacts of Oil Production and Consumption, *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 28, pp. 587-617

Owen, J.R & Kemp, D. (2012). Social licence and mining: A critical perspective. *Resources Policy*.

Pasquero, J. (2004). *De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité : les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise*, dans Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland (dir.), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux?, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 35-62.

Pasquero, J. (2008). Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, 12(2): 27-48.

Patriotta, G., Gond, J.-P. & Schultz F. (2011). Managing legitimacy: Controversies, orders of worth and public justification. *Journal of Management Studies* 48(8).

Patton, M. (*1990*). *Qualitative evaluation and research methods*, Beverly Hills, CA: Sage. Designing Qualitative Studies. 169.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, Thousand Oaks, CA: Sage. (3rd ed).

Pauwels, P. et Matthyssens, P. (2004). *The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business*, In: R. Marschan-Piekkari, and Welch, C. (eds.) Handbook of Qualitative Research Methods for International Business. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, forthcoming.

Pedersen, E. R. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111(2): 137-163.

Pettigrew, A. M. (1990). *Longitudinal field research on change: Theory and practice*. Organization Science. 1: 267-292.

Pettigrew, A.M. (1992). *The Character and Significance of Strategy Process Research*, Strategic Management Journal, 13(winter special issue): 5-16.

Phillips, R., Freeman, R. E., et Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly 13*(4), 479–502.

Pittaway, L., M. Robertson, K. Munir, D. Denyer and A. Neely. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(3-4), 137-168.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, pp. 78–92.

Porter, M.E. (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Strategic Management Journal, 12 (special issue): 95-117.

Pozzebon, M. (2003). *Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research: Examining Criteria as a Key Component in Building a Research Tradition*. HEC, Montreal.

Rapport annuel (1996). *Canaliser nos énergies vers de nouveaux horizons*, Montréal, Hydro-Québec (Direction principale Communication et Environnement), 1997, 62p.

Rapport annuel 1987, Montréal, Hydro-Québec, 1988, 60p.

Rapport annuel 1988, Montréal, Hydro-Québec, 1989, 63p.

Rapport annuel 1989, Montréal, Hydro-Québec, 1990, 80p.

Rapport annuel 1995, Montréal, Hydro-Québec, 1996, 66p.

Raufflet, E. & Gurgel, C.C. (2007). Bridging business and society: the ABRINQ Foundation in Brazil, The Journal of Business Ethics, 73: 11-23

Raufflet, E., Berranger, A., & Gouin, J.-F. (2008). Innovation in Business-Community Partnerships: Evaluating the Impact of Local Enterprise and Global Investment Models on Poverty, Bio-diversity and Development. *Corporate Governance*, 8(4): 546-556.

Renouard, C. (2008). L'intérêt économique aux prises avec la visée éthique : le cas de Rio Tinto Alcan au Ghana. De Boeck Université - *Mondes en développement* (144): 63 à 74.

Roy, M. (1979). *L'énergie de la Baie-James*, Le Devoir, lundi le 29 octobre 1979, p. 4.

Salim, E. (2003). Striking a Better Balance: The World Bank and Extractive Industries, pp. 1-92, Vol 1, 2003.

Sanfaçon, J.R (2008). *Une décision économique*, éditorial, Le Devoir, le mercredi 20 août 2008, p. A-6.

Savard, S. (2010). *Retour sur un projet du siècle : Hydro-Québec comme vecteur des représentations symboliques et identitaires du Québec, 1944 à 2005*. Thèse de doctorat en Histoire, Université Laval.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Imlications for the Firm, Governance, and Democracy. *Jounal of Management Studies*, 48(4): 899-922.

Schoch-Spana, M., Franco, C., Nuzzo, J. B., & Usenza., C. (2007). Community Engagement: Leadership Tool for Catastrophic Health Events. *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science*, 5(1); 8-25.

Secrétariat aux affaires autochtones (2012). Statistiques des populations autochtones du Québec 2011, 14 février 2012 (Voir : http://www.autochtones.gouv.qc.ca/nations/population.htm#cris).

Séguin, F., Hafsi, T. et Demers, C. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Éditions Transcontinental.

Séguin, R. (1994). *Quebec Shelves Great Whale Project*, Globe and Mail, 19 Novembre.

Sen, S., and Bhattacharya, C.B., (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*. 38 (2), 225-243

Seyr, S. & Vollmer, A. (2010). Constructive Controversy. A Literature Review focussing on Context, Antecedents, and Consequences. Presentation given at the 23nd Annual Meeting of the International Association for Conflict Management, Boston, June 21th-24th, 2010.

Shannon, P. & Walker, P. (2006). Community development and control in a state-local partnership in Aotearoa New Zealand,*Community Development Journal* 41. 4 (Oct 2006): 506.

Sharma, S., et Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal* 19.8: 729-53.

Slack, K. (2008). Corporate Social License and Community Consent. Retrieved on May 27th from http://www.policyinnovations.org/ideas/commentary/data/000094.

Sloan, P. & Hill, R. (1995). *Corporate aboriginal relations: best practice case studies*. Hill Sloan Associates, 251 p.

Société d'Énergie de la Baie-James (1987), *Le complexe hydroélectrique de la Grande Rivière : Réalisation de la première phase*, Montréal, en collaboration avec Les Éditions de la Chenelière inc., 427 p.

Société d'Énergie de la Baie-James (1996). *Le complexe hydroélectrique de la Grande Rivière : Réalisation de la deuxième phase*, Montréal, 427 p.

Société d'Énergie de la Baie-James. (1996). *Complexe hydroélectrique de la Grande-Rivière : Réalisation de la première phase*, Montréal, Société d'énergie de la Baie James /Éditions de la Chenelière, 1987, p.496

Société d'Énergie de la Baie-James. (1996). *Le complexe hydroélectrique de la Grande Rivière : Réalisation de la deuxième phase*, Montréal, 427 p.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-611.

Suliman, M. (1999). *Ecology, Politics & Violent Conflicts*. Zed, London.

Szablowski, D. (2002). Mining, Displacement and the World Bank: A Case Analysis of Campania Minera Antamina's Operations in Peru, *Journal of Business Ethics* 39(3), 247–273.

Taupin B. et Huault I. (2012). *Les fondements moraux d'une logique institutionnelle. Contestation, controverses et stabilité*, 21ème Conférence de l'AIMS, Lille, France.

Theodori, G. L. (2005). Community and Community Development in Resource-Based Areas: Operational Definitions Rooted in an Interactional Perspective. *Society & Natural Resources*, 18, 661-669.

Thévenot L. (2007). *The plurality of cognitive formats and engagements : moving between the familiar and the public*. European Journal of Social Theory 10: 409–23.

Thévenot L., Moody M. and Lafaye C. (2000), Forms of Valuing Nature : Arguments and Modes of Justification in French and American Environmental Disputes dans Lamont M. Et Thévenot L. (eds.), *Rethinking Comparative Cultural Sociology : Repertoires of Evaluation in France and the United States*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 229-272, 392p.

Thomson, I., & Boutilier, R. (2011). Social license to operate. In P.Darling (Ed.), SME mining engineering handbook (pp. 1779-1796). Littleton, *CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.*

Thomson, I., & Boutilier, R. (2012). Modeling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice. Retrieved from http://socialicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf.

Thornton P.H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Thornton, P.H, Jones, C. and Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: transformation in accounting, architecture and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23: 125–70.

Tindana, P. O., Singh, J. A., Tracy, C. S., Upshur, R. E. G., Daar, A. S., Singer, P. A. & Lavery, J. V. (2007). Grand Challenges in Global Health: Community Engagement in Research in Developing Countries. *PLoS Med*, 4(9).

Tjosvold, D., Johnson, D.W, Johnson, R.T. Sun, H. (2006). Competitive motives and strategies: Understanding constructive competition. Group dynamics: Theory, Research and Practice, 10:87-99

Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1): 47-59.

Turbide. M. (2010). *La redéfinition des termes de la citoyenneté au Nord du Québec : le cas des Cris de la Baie-James et des Inuit du Nunavik. Mémoire de maîtrise*, Université du Québec à Montréal.

Usunier, J.C., Easterby-Smith, M. & Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, Economica.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). *Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change*, Organization Science, 1: 213-219.

Van de Ven, A. H., et Poole, M.S. (2002). *Field Research Methods*, in J. A. C.Baum (Ed.), Companion to Organizations, Oxford: Blackwell, 867-888.

Vredenburg, H., et Westley, F. (1997). Innovation and Sustainability in Natural Resource Industries, *Optimum: The Journal of Public Sector Management* 27.2: 32-40.

Vredenburg, H., et Westley, F. (2002). Environmental Leadership in Three Contexts. *Journal for Business Administration (Special Issue, Summer):*239-259, 2002.

Waddell, S. (2005). *Societal learning and change : how governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems:* Sheffield,UK: Greenleaf Pub, 164p.

Warhurst, A. (2004). Future roles of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership. *Futures*, 37(2-3), 151-168.

Webb, N.J. & Farmer, A. (1996). Corporate goodwill: A game theoretic approach of the effect of corporate charitable expenditures on firm behavior. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 67. 29-50.

Whiteman, G. & Mamen, K. (2002) Meaningful Consultation and Participation in the Mining Sector? A Review of the Consultation and Participation of Indigenous Peoples within the International Mining Sector. North-South Institute.

Whiteman, G. M. (2004). The Impact of Economic Development in James Bay, Canada. The Cree Tallymen Speak Out. *Organization & Environment*, 17(4): 425-448.

Wirtz, P. (1999). Évolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, n° 1, p. 117-143.

Yin, R. (2003). *Conducting Case Studies : Preparing for Data Collection. Case Study Research, Design and Methods*, 3ème edition, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 57-82

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4ème édition. SAGE Publications. Californie, 2009.

Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty*. PublicAffairs, 296p.

Zandvliet, L., & Anderson, M. B. (2009). *Getting it right: Making corporate-community relations work*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, p. 240.

Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique: proximité géographique et proximité organisée. *Revue Française de Gestion*(184): 105-118.

ANNEXES

Annexe A – Revue des définitions de la LSO et de l'acceptabilité sociale

Pour les deux tableaux ci-dessous, les références ont été insérées en fin de document.

- **Acceptabilité sociale**

Defined by	Definitions
Enea Consulting[i]	"Unlike a widespread vision, social acceptance is not the acceptance of a project by the majority citizens. The level of social acceptability of a project is not simply the result of a survey based on a binary vision "for" or "against". This democratic conception is wrong, since it neglects the specific conditions of acceptability of each stakeholder. Thus, this has been confirmed repeatedly: the opposition of a minority can actually be well enough to block a project. Social acceptability is the result of a process in which stakeholders build together minimum conditions for a project fits seamlessly, at some point in the human and natural environment."
Jean-Gynse Bolivar[ii]	"In the literature, there are few definitions that relate to the concept of "social acceptability". The definition proposed by Nathalie Normandeau, Deputy Premier of Quebec, is one to which we pay special attention. The social acceptability of a project is the acceptance of a project by the majority of citizens. In her definition, it says: "social acceptance is the acceptance of a project by the majority of citizens, whether directly or indirectly affected by the fallout and impacts of the project"
France Nature Environnement[iii]	"Consent of a given population towards infrastructure, devices, or practices that may affect its use or its values "
Pierre-Paul Sénéchal[iv]	"The social acceptability of a project is directly related to the perceived threat the latter may try to cast on life or quality of life of a community, therefore the enjoyment of property and human activities in this environment. Social acceptability is the early acceptance of a risk in the short and long term accompanying either a project or a situation. A risk is considered acceptable by a community when it can accept the consequences, damages, and the probability of its occurrence. A cost benefit analysis is generally a prior to the assessment of willingness to pay. It allows finding the balance between the fears of some and the benefit of others. "
Raphael Sauter[v]	"The term 'social acceptance' includes the two concepts 'social' and 'acceptance' with potentially quite different understandings and approaches. 'Social' refers to the whole society and its different groups (consumers, producers, etc.). 'Acceptance' can range between

	a rather passive consent and an active approval in form of an active involvement. This implies a very broad spectrum both in terms of the social groups considered and the degree of acceptance involved"

- **Licence sociale d'opérer**

Defined by	Definitions
On Common Ground Consultants Inc and Robert Boutilier and Associates[vi]	"At the level of an individual project the Social License is rooted in the beliefs, perceptions and opinions held by the local population and other stakeholders about the project. It is therefore 'granted' by the community. It is also intangible, unless effort is made to measure these beliefs, opinions and perceptions. Finally, it is dynamic and non-permanent because beliefs, opinions and perceptions are subject to change as new information is acquired. Hence the Social License has to be earned and then maintained. The Social License has been defined as existing when a project has the ongoing approval within the local community and other stakeholders, ongoing approval or broad social acceptance and, most frequently, as ongoing acceptance."
Timber Communities Australia[vii]	"Social license is the permission that the community gives an operator (public or private) to use a community resource either for profit or not for profit, once it (the community) has reached a level of comfort that the costs to the community associated with that use are acceptable to the community relative to the benefits."
Susan Joyce & Ian Thomson (2000)[viii]	"We propose that a Social ***Licence*** to Operate exists when a mineral exploration or mining project is seen as having the approval, the broad acceptance of society to conduct its activities. It is a ***licence*** which cannot be provided by civil authorities, by political structures, or even by the legal system. Most importantly for the state of current discussions within the mining industry, it cannot be claimed as a product of an internal corporate process such as an audit of company practices. It can only come from the acceptance granted by your neighbours. Such acceptability must be achieved on many levels, but it must begin with, and be firmly grounded in, the social acceptance of the resource development by local communities."
Richard B. Shepard (CEO of Applied Ecosystem Services Inc, 2008)[ix]	"We propose the definition of "social license" to be a comprehensive and thoroughly documented process to have local stakeholders and other vested interests identify their values and beliefs as they participate in scoping the environmental impact assessment of the proposed project and in identifying alternative Plans of Operations for the project."
World Bank[x]	"Acquiring free, prior and informed consent from indigenous peoples, and local communities through mutual agreements."
Anthony Knox (2008)[xi]	"[...] Gain from neighbours the appropriate level of local support that constitutes the "social licence"
Mark Lovelace (President of Humboldt Watershed	"Unwritten acceptance of a business or industry by society which allows it to operate"

Council)[xii]	
Center for Food Integrity (2010)[xiii]	"The privilege of operating with minimal formalized restrictions (legislation, regulation, or market requirements) based on maintaining public trust by doing what's right."
Policy Innovations[xiv]	"Social license to operate" is an intriguing new phrase that has entered corporate parlance in recent years. Its meaning is not well defined, but corporations usually use it to refer to some kind of approval they must obtain from local communities in areas where they operate (as compared to the legal license they must obtain from governments). The concept has emerged in particular with regard to the extractive industries, which often directly impact local communities by taking their land, water, and other resources. These industries have been the focus recently of widespread community anger and protest in developing countries."
Sinclair Knight Merz Consulting[xv]	"There is no accepted single definition for the social licence to operate, and it is often expressed in relation to other terms such as corporate social responsibility, community acceptance and reputation. The social licence to operate has been described as stakeholder perception of the legitimacy of a project, a company or an industry. The concept of the social licence to operate is much broader than just "community" issues. Relevant issues include but are not limited to: Environmental performance: Local communities and regulators are often concerned about issues such as air and water pollution, water extraction, impacts on biodiversity and waste management Ethical business conduct and transparency: Trust in companies is easily eroded if there is a perception of dishonest dealings or inappropriate collusion Workers' rights and safety: Failure to ensure that safety incidents do not occur can have a negative impact on corporate reputation Community relationships: Community issues can delay or even prevent projects from proceeding. Issues include disputes over land access and ownership, equitable sharing of benefits from corporate activity and the risk of human rights violations by security forces"
Ethical Funds Company (2009)[xvi]	"The social license to operate is outside of the government or legally-granted right to operate a business. A company can only gain a social license to operate through the broad acceptance of its activities by society or the local community. Without this approval, a business may not be able to carry on its activities without incurring serious delays and costs."
Suthisak Kraisornsuthasinee and Fredric William Swierczek (2009)[xvii]	"Unlike other benefits, a social license to operate is unanimously recognized as the more immediate consequence from their strategic CSR efforts. Such social ''immunity'' also confirms the sample companies' emphasis on CSR as a critical objective of strategic management – to gain benefits or to reduce risks." (Kern et al., 2007)
Nelsen (2006)[xviii]	"Social License to Operate (SLO), within the context of corporate responsibility, competitive advantage and growth, is a new and emerging paradigm within the mining industry. Once camouflaged by concepts such as sustainable development and sustainability, SLO is

	now in the forefront as 'the language of choice' by industry and stakeholders. It is a language whereby perspective is fundamental to its definition and purpose. SLO can be defined as a set of concepts, values, tools and practices that represent a way of viewing reality for industry and stakeholders. Its purpose is to create a forum for negotiation whereby the parties involved are heard, understood and respected. SLO is a means to earn accountability, credibility, flexibility and capacity for both stakeholders and industry. SLO is becoming the new 'vision' for companies to recognize and embrace in order to acquire economic certainty with respect to new projects. At one point in time, commodity prices (economics) were the primary driver of mine construction; SLO adds an entirely new dimension acceptance by all stakeholders affected. If a community does not support the development of a mine, commodity prices, no matter how high, will not generate a positive production/development decision. SLO is a dynamic and constantly evolving process whereby the interests of all stakeholders must be balanced at each phase of mine development, from grassroots exploration, to site remediation, to legacy sustainability projects. Situational analysis provides the initial framework from which to embark on the process of earning SLO and ensuring it is maintained to the benefit of all stakeholders."
	"[...] a phrase coined to describe the global pressure imposed on multi-national companies to meet at least minimum standards in their operations around the world."
Lawrence T. Kurlander (2001)[xix]	"The Social License to Operate has several distinct characteristics: Approval. The social license is not something granted by a government for a specified period of time. The social license is intangible, renewable daily and granted by the people only when their needs are being met. Collaboration. The social license requires collaboration and trust. Too often mining companies go in with the idea that generating jobs is in and of itself enough, without taking into account what a community really wants. Relationships. The social license is predicated on building ongoing relationships, resulting in concrete actions. Joint agreement. The social license requires jointly agreed upon indicators of success. The company and the community jointly define a good outcome, whether it is improved health and education, jobs, infrastructure or protection of the environment"
Thomson and Boutilier (2011)[xxxxi]	"A social license to operate (SLO) is a community's perceptions of the acceptability of a company and its local operations."

Annexe B – Grille consolidée du cadre d'analyse

"Monde commun"	Marchand	Industriel	Civique	Domestique	Inspiré	Opinion	Vert
Mode d'expression du jugement	Prix, coût	Efficacité technique	Bien-être collectif	Estime, réputation	Grâce, singularité, créativité	Renommée, célébrité	Respect de l'environnement
Principe supérieur commun	Compétitivité sur le marché	Compétence, fiabilité, planification	Équité et solidarité	Loyauté	Passion, enthousiasme	Popularité, audience, reconnaissance	Durabilité, renouvellement
Forme de l'évidence	Monétaire	Mesurable : critères, statistiques	Formel, officiel	Oral, exemplaire, personnellement justifié	Implication émotionnelle et d'expression	Sémiotique	Écosystème écologique
Répertoire des objets	Libre circulation des biens ou services	Infrastructure, projet, objet technique, méthode, plan	Lois et règlementations, droits fondamentaux, politiques d'aides sociales	Patrimoine, lieu, héritage	Implication émotionnelle du corps ou d'un objet, le sublime	Noms, messages, médias	Nature sauvage, environnement sain, habitat naturel
Répertoire des sujets	Client, consommateur, commerçant, vendeur	Ingénieur, professionnel, expert	Citoyens égaux, unions solidaires	Autorité	Êtres créatifs, artistes	Célébrité	Environnementalistes, écologistes
La formation du temps	Court-terme, flexibilité	Planification à long-terme	Perpétuel	Partie coutumière	Eschatologiques, révolutionnaire, moment visionnaire	Mode, tendance	Générations futures
La formation d'espace	Mondialisation	Espace cartésien	Détachement	Local, ancrage proximal	Présence	Réseau de communication	Planète, écosystème

Annexe C – Scénario d'entrevue

Nous menons des entrevues semi-structurées durant lesquelles nous laissons les participants nous faire part de leurs perceptions en les « orientant » vers des pistes de discussion pertinentes pour notre recherche.

Apprendre du passé :

1) Quels facteurs ont contribué à la controverse et à la détérioration des relations ?
2) A quoi attribuez-vous le fait que *Grande-Baleine* n'ait pas vu le jour ?
3) Quel était le point tournant de la relation ? Pourquoi les Cris se sont mobilisés ? Comment a réagi Hydro-Québec face à cette mobilisation ?
4) Quel a été votre rôle dans le processus de reconstruction des relations ?
5) Quels facteurs ont contribué à l'entame d'un processus de « paix » et de reconstruction ?
6) Qu'est ce qui a permis d aller au-delà de l'impasse ?

Préparer l'avenir :

7) Comment évaluez-vous les relations actuelles entre Hydro-Québec et la Nation Crie ?
8) Quelles caractéristiques cédez-vous à de bonnes relations entre une entreprise et ses communautés locales ?

Annexe D – Proposition de recherche

Purpose - Our research project aims to document the process of rebuilding sustainable relationships between a Company and a First Nation. More specifically, we selected the experience of Hydro-Quebec and the Cree Nation between 1994 (cancellation of the James Bay 2 Project) and 2004 (Agreement between the Great Council of the Crees and Hydro-Quebec). We expect a detailed examination of this process to generate significant and relevant insights for present and future negotiations and trust-building among partners.

Research Methods - We will conduct around 25 interviews with members from Hydro-Quebec, the Cree Nation and the Government of Quebec who participated directly or indirectly in the process of relation-building in 1994-2004. Trough these interviews, we will document the perceptions and the experience of each individual in this process. Each interview will be about 1 hour long. We will complement these interviews with a systematic review of public documents such as the press and public reports.

Research Ethics - This research will comply with the standards of the Ethics Board of HEC Montreal based on of the *Tri-Council Policy Statement: Ethical Conduct for Research Involving Humans*,*http://www.pre.ethics.gc.ca/eng/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/Default/*especially chapter 9 (*Research involving the First Nations, Inuit and Métis Peoples of Canada*) http://www.pre.ethics.gc.ca/eng/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/chapter9-chapitre9/

Timeline - This study will take place between May and August 2012.

Deliverables include (1) a Master's thesis; (2) An executive report and a PowerPoint presentation to be submitted and presented to The Grand Council of the Crees and Hydro-Quebec; (3) an academic paper. These deliverables will be realized in the fall of 2012.

Relevance for the Grand Council of the Crees - We believe that our report and presentation will be useful to members of the Cree Nation for two reasons. First, we expect that this detailed study will have the potential to provide a new understanding of a significant period of its recent history. We will present our findings and discuss them with members of the Cree Nation. Second, we expect this improved understanding on partnerships and trust-building to be of relevance for the Great Council for present and future negotiations with other companies related to the exploitation natural resources.

We wish to make this study as relevant as possible for the Grand Council. We would like the Grand Council and its members to share with us their expectations in terms of their involvement of the research (at which stage, in which form, what information would be relevant for the Grand Council ...). For questions, queries, suggestions ... do not hesitate to contact: emmanuel.raufflet@hec.ca or 514 340 61 96 or sofiane.baba@hec.ca

Annexe E - Présentation des chercheurs

Sofiane Baba, Masters' student in Strategy, HEC Montréal

My name is Sofiane Baba, I'm from Algeria – I lived and grew there. I'm an international student in Canada since 2007, having first completed a Bachelor in International Studies at the University of Ottawa, and then enrolled in a Master's Degree in Management Strategy at HEC Montréal since 2011.

My passion for community relations and particularly corporate Aboriginal studies came from M. Raufflet (thanks to him), when he asked me to work with him as a research assistant in winter 2011, during which we have helped Rio Tinto Alcan better manage their relations with Aboriginal communities by being more transparent, communicate more and in a better way, providing economic spin-offs to these local communities, understanding their cultural identity and respect it - no matter what, etc.

During that period, I wrote a Case study that provided an overview of the Kemano Project undertaken by Rio Tinto Alcan back in 1950 in the province of British Columbia. The Case study emphasized issues related to Hydropower and how these were managed (poorly managed), in order to suggest promising practices and policies that could be learned from this experience. For this purpose, I had conducted four interviews with executives working at Rio Tinto Alcan's British Columbian division.

My thesis: what is it about?

With M. Raufflet, we realized that no thesis at HEC Montréal focused on Aboriginal relations management. Therefore, I decided to ask myself this question, which is also my research question: How can a business reconstruct sustainable relationships with First Nations following a controversy?

To answer this question, I thought about the Great Whale Project controversy (1994-2004). Indeed, I'm using this as a case study for my thesis. This case study illustrates, in my opinion, a reconstruction process that resulted in excellent relationships today; I believe that learnings will be very interesting. Therefore, my study aims to understand, through interviews and public documentation, the different perceptions of stakeholders throughout time – Hydro Québec and Cree Nation. Understanding these perceptions will unequivocally allow us to better address best practices. This being said, the *cultural identity of Aboriginals*[104] is the fundamental pillar of my thesis. Therefore, my question can also be formulated this way: Considering the cultural identity of Indigenous, how can a business reconstruct sustainable relationships with First Nations following a controversy related to natural resources?

[104] By *cultural identity,* I refer to Aboriginals' way of life, traditions, perceptions of a "good life", attachment to ancestral lands etc.

Emmanuel Raufflet, Associate professor in Management, HEC Montréal

My name is Emmanuel Raufflet. I grew up in a small village in Brittany, West of France.

My academic background is in Business Administration and I have been very concerned by issues related to social and environmental justice. Guiding questions for my personal and professional life over the last decades could come down to: how to build a fair and ecologically sustainable culture and society? How to make the earth and human societies more livable and more human? What are the roles of organizations in what could a better world be?

In my early twenties, I lived two years in Sao Paulo, Brazil. I discovered there the immense misery of many dwellers who had lost their land and livelihood and had had to migrate to the megalopolis; Brazil has never had any land reform. I also discovered and learned to appreciate the sheer cultural diversity of this country – as well as the colorful and unique energy of Brazil's diverse populations.

I came back to Montreal to do my PhD (at McGill) and decided to do my field research on community-based forest management. After all, I was motivated to understand what happens after land is redistributed. I lived in the small community of Tlalmanalco, Mexico for 8 months. I discovered that, although forest land titles formally belonged to farmers' autochtonous populations, limited organizational capacities hindered the full development of the potential of their cooperatives. I have since then worked for the last 12 years on a regular basis with Centro Incalli Huichocpa, an training and research Centre whose mission is to contribute to building the conditions for the future of the region of the Iztaccihuatl and Popocatepetl in the SouthEast of the Valley of Mexico.

As a Professor in Management, I have conducted research around and with companies, governments, trade unions, foundations, and non-governmental organizations. I am currently working with Wakiponi Mobile this summer 2012.

This proposed research is my first research project with a First Nation. I came to discover the Cree Nation through the documentary *"Power"* by Magnus Isaacson, which I have used in class with several students and executive audiences nationally and internationally (with Chinese managers and engineers as well as with professors of the Chinese School of the Communist Party!). All of them have now heard of the Cree Nation in the 1990s and I usually present a short video on Niskamoon to illustrate the change occurred in less than 20 years.

I am now very motivated and excited about this research project in which we will explore and understand how relations were transformed and potentials were realized.

Thank you in advance for your understanding and patience. I am looking forward to learning with you and learn about your culture and your recent history in this journey.

Warm regards, Emmanuel

[i] Enea Consulting. (2012). Acceptabilité sociale des projets industriels. Retrieved on May 27th from https://www.enea-consulting.com/wp-content/uploads/ENEA-Consulting-Lacceptabilit%C3%A9-des-projets-industriels.pdf, p.3

[ii] Bolivar, J-G. (2011). L'acceptabilité sociale des projets est-elle un mythe ou une réalité?. Retrieved on May 27th from http://pmiquebec.files.wordpress.com/2011/05/arcceptabilite_sociale.pdf, p.2

[iii] Arditi, S. (2008). La concertation territoriale : un enjeu d'acceptabilité sociale. Retrieved on May 27th from http://www.paris-dechets.com/medias/interventions/a13/a13_stephane_arditi_concertation_territoriale_enjeu_acceptabilite_sociale.pdf, p.6

[iv] Sénéchal, P-P. (2007). Rabaska : l'enjeu de l'acceptabilité sociale. Retrieved on May 27th from http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/Rabaska/documents/DM414-2.pdf, p.1

[v] Sauter, R. (2007). Strategies for the deployment of micro-generation: Implications for social acceptance. Energy Policy Volume 35, Issue 5, Pages 2770–2779, p. 2772

[vi] On Common Ground Consultants Inc and Robert Boutilier and Associates. (2012). Retrieved on May 27th from http://socialicense.com/definition.html, p.1

[vii] Timber Communities Australia. (2010). A discussion paper on Social License and the role of TCA. Retrieved on May 27th from http://www.tca.org.au/statenews/National/2010/Stories_News/TCA_NAT_CEO_DiscussionPaper_SocialLicense.pdf , p.1

[viii] Joyce, S. & Thomson, I. (2000). Earning a social licence to operate. Retrieved on May 27th from http://www.oncommonground.ca/publications/license.htm, p.1

[ix] Richard B. Shepard. (2008). Gaining a social license to mine. Retrieved on May 27th from http://www.appl-ecosys.com/publications/social-license.pdf, p.1

[x] World Bank. (2012). Extractive Industries Review Reports - Stakeholder Submissions to Final Workshop and Comments and Responses Following the Workshop. Retrieved on May 27th from http://irispublic.worldbank.org/85257559006C22E9/All+Documents/85257559006C22E985256FF6006CE949/$File/volume5submissionsenglish.pdf

[xi] Knox, A. (2008). Social Licence, concepts and Canadian mine development. Retrieved on May 27th from http://www.mccarthy.ca/article_detail.aspx?id=3991, p.1

[xii] Paz Durini, J. (2010). Social License in developing countries. Retrieved on May 27th from http://www.pazhorowitz.com/admin/cargar/base_2010-04-16-12-59-07_AI54-25%20Paz%20Durini.pdf, p.3

[xiii] Center for Food Integrity. (2010). Stop playing not to lose and start playing to win – redefining today's dairy to build consumer trust. Retrieved on May 27th from http://www.vitaplus.com/documents/DairySummitCharlieArnot.pdf, p.6

[xiv] Slack, K. (2008). Corporate Social License and Community Consent. Retrieved on May 27th from http://www.policyinnovations.org/ideas/commentary/data/000094, p.1

[xv] Sinclair Knight Merz. (2011). Unpacking the social license to operate. Retrieved on May 27th from http://www.skmconsulting.com/Knowledge-and-Insights/Achieve-Magazine/Issue4-2011/article1.aspx, p.1

[xvi] Ethical Funds. (2012). Glossary. Retrieved on May 27th from http://www.ethicalfunds.com/Pages/SRI/Glossary.aspx, p.1

[xvii] Kraisornsuthasinee, S. & Swierczek, F.W. (2009). Doing well by doing good in Thailand, Social Responsibility Journal, vol. 5, no. 4, pp. 550-565, p.563

[xviii] Nelsen, JL. (2006). Social license to operate, *International Journal of Mining, Reclamation & Environment*, September, Academic Search Complete, EBSCO*host*, viewed 27 May 2012, p.1

[xix] Kurlander, L. (2001). Newmont Mining: The social license to operate, *Global Executive Forum, Institute for International Business and Center for International Business Education & Research, University of Colorado*, October 2001, p.1

[xx] Thomson, I., & Boutilier, R. (n.d.). The social license to operate. Retrieved on May 27th from http://socialicense.com, p.1

[xxi] Thomson, I. & Boutilier, R. G. 2011. Social license to operate. In P.Darling (Ed.), *SME Mining Engineering Handbook* (pp. 1779-1796). Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration, p.2