

L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation
Social acceptability: a concept in consolidation
La aceptación social: un concepto en consolidación

Sofiane Baba and Emmanuel Raufflet

Volume 19, Number 3, Spring 2015

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1043005ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1043005ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Baba, S. & Raufflet, E. (2015). L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation. *Management international / International Management / Gestió Internacional*, 19(3), 98–114. <https://doi.org/10.7202/1043005ar>

Article abstract

This article examines a particularly important issue for all companies that have significant local anchoring: social acceptability. This concept has emerged in recent years in different contexts as a result of major disputes between companies and local communities. However, while it became central in the circles of practitioners and decision makers, its conceptualization as an object of research is still limited. The contribution of this paper is twofold. The first is theoretical and aims to map the definitions of social acceptability, identify its challenges and propose a multi-level model of social acceptability. The second contribution is empirical. The in-depth analysis of levels of social acceptability deriving from the evolution of the relationship between Hydro-Québec and the Cree Nation for nearly four decades (1971-2012) illustrates these issues and the evolution of their management.

L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation

Social acceptability: a concept in consolidation

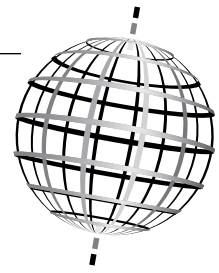
La aceptación social: un concepto en consolidación

SOFIANE BABA

Doctorant en management à HEC Montréal

EMMANUEL RAUFFLET

HEC Montréal



RÉSUMÉ

Cet article examine un enjeu particulièrement important pour toutes les entreprises qui ont des ancrages locaux marqués : l'acceptabilité sociale. Cette notion s'est imposé au cours des dernières années dans différents contextes à la suite de controverses entre entreprises et communautés locales. Cependant, sa diffusion parmi les praticiens et les décideurs contraste avec sa conceptualisation limitée en tant qu'objet de recherche. Les apports de cet article sont de deux ordres. Le premier est théorique et vise à cartographier les définitions de l'acceptabilité sociale, cerner ses enjeux et proposer un modèle multi-niveaux de l'acceptabilité sociale. Le deuxième apport est empirique. L'étude en profondeur des niveaux d'acceptabilité sociale à partir de l'analyse de l'évolution des relations entre Hydro-Québec et la nation crie sur près de quatre décennies (1971-2012) illustre ces enjeux et l'évolution de leur gestion.

Mots-clés : acceptabilité sociale, communautés, développement durable, responsabilité sociale, coopération, Hydro-Québec, nation crie

ABSTRACT

This article examines a particularly important issue for all companies that have significant local anchoring: social acceptability. This concept has emerged in recent years in different contexts as a result of major disputes between companies and local communities. However, while it became central in the circles of practitioners and decision makers, its conceptualization as an object of research is still limited. The contribution of this paper is twofold. The first is theoretical and aims to map the definitions of social acceptability, identify its challenges and propose a multi-level model of social acceptability. The second contribution is empirical. The in-depth analysis of levels of social acceptability deriving from the evolution of the relationship between Hydro-Québec and the Cree Nation for nearly four decades (1971-2012) illustrates these issues and the evolution of their management.

Key-words: social acceptability, local communities, sustainable development, corporate social responsibility, partnership, Hydro-Quebec, Cree First Nation

RESUMEN

Este artículo examina un elemento importante para todas aquellas empresas que buscan un generar un arraigo local: la aceptabilidad social. Este concepto es resultado de las problemáticas que se han suscitado entre empresas y comunidades locales en los últimos años. Mientras esta problemática se vuelve central entre administradores y tomadores de decisión, su conceptualización aún se es limitada. Bajo este contexto, el artículo tiene un doble propósito. El primero, de corte teórico, identifica los retos que las definiciones de aceptabilidad social presentan y propone un modelo multinivel de aceptabilidad social. El segundo, de corte empírico, analiza la evolución que ha tenido la relación entre Hydro-Québec y la Nación Cree en términos de sus niveles de aceptabilidad social por más de cuatro décadas (1971-2012). Esta experiencia ejemplifica el reto que conlleva la gestión de la aceptabilidad social para las empresas en su esfuerzo por generar arraigo en las comunidades donde opera.

Palabras-clave: aceptabilidad social, comunidades locales, desarrollo sustentable, responsabilidad social de las empresas, vinculación, Hydro-Quebec, Cree Primera Nación

La compréhension de l'interface des entreprises avec leurs communautés locales¹ est devenue une préoccupation stratégique pour les entreprises (Vredenburg et Westley, 1997). Les entreprises, en particulier celles œuvrant dans le secteur des ressources naturelles, font régulièrement face à des risques importants si elles fonctionnent sans l'acceptabilité

sociale accordée par les communautés affectées (Brereton et Forbes, 2004; Humphreys, 2001; Shindler et Brunson, 2004). Ainsi, les controverses portant sur l'acceptabilité sociale des projets industriels et des entreprises se sont multipliées au cours de la dernière décennie dans le monde et particulièrement au Québec.

1. Par communautés locales, nous référons ici à l'ensemble des parties prenantes situées près des lieux d'opération d'une entreprise et qui sont exposées aux désagréments engendrés par ces opérations (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010). En effet, les académiciens

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 (Theodori, 2005).

Ces controverses se sont traduites par des coûts directs et indirects pour les entreprises (Ernst et Young, 2012; Goldman Sachs, 2008; Ruggie, 2010). Par exemple, une étude de Goldman Sachs (2008) analysant 190 projets pétroliers met en évidence que le temps requis pour réaliser des projets a presque doublé au cours de la dernière décennie, ce qui engendre une hausse significative des coûts (Davis et Franks, 2011). La cause principale est associée aux «risques non techniques», tels que ceux liés aux relations avec les parties prenantes locales qui représentent près de la moitié de l'ensemble des risques auxquels font face ces entreprises (Ruggie, 2010). Batellier et Sauvé (2011) recensent huit projets dits de «développement économique» de plusieurs centaines de millions de dollars qui ont été soit annulés, soit différés *sine die* suite à des mobilisations sociales, compte tenu de leurs déficits en matière d'acceptabilité sociale entre 2000 et 2010 au Québec.

L'objectif de cet article est double. Du point de vue théorique, il vise à cartographier les définitions de l'acceptabilité sociale, de comprendre les enjeux entourant l'émergence de ce concept et de proposer le modèle multi-niveaux d'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011). Du point de vue empirique, l'analyse de l'évolution des relations entre Hydro-Québec et la Nation Crie autour des projets hydroélectriques met en évidence les liens entre (1) indicateurs et niveaux d'acceptabilité sociale, (2) pratiques de gestion de l'entreprise en matière de relations et (3) les effets du passif relationnel (*relational legacy*), défini comme l'empreinte des relations passées sur les relations présentes et futures, sur la qualité des relations. Cet article est structuré en cinq sections : la première cartographie les définitions de l'acceptabilité sociale et en propose un état de l'art; la deuxième présente un modèle processuel multi-niveaux d'acceptabilité sociale; la troisième explicite la méthodologie choisie pour notre étude; la quatrième illustre avec une étude de cas longitudinale le processus de perte et de reconstruction d'acceptabilité sociale; et, finalement, la cinquième section discute les apports de notre étude tant pour les chercheurs que les praticiens de la gestion et propose des avenues de recherche pour consolider davantage la notion d'acceptabilité sociale.

L'acceptabilité sociale : définitions, origines et enjeux

L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE : ESQUISSE D'UNE DÉFINITION

Shindler et Brunson (2004) retracent l'émergence du concept d'acceptabilité sociale aux travaux de Firey (1960) qui essayait de comprendre pourquoi certaines politiques de ressources naturelles ont persisté dans certains contextes et pas d'autres. Il en conclut que chaque politique doit satisfaire trois conditions : (1) elle doit être physiquement

possible et en accord avec les processus écologiques; (2) économiquement faisable; et (3) culturellement et socialement adoptable. Également nommée licence sociale pour opérer², en comparaison avec la licence légale d'opérer qui se concentre sur les autorisations gouvernementales, l'acceptabilité sociale réfère à la perception des parties prenantes locales qu'un projet, une entreprise, ou une industrie est socialement acceptable ou légitime (Thomson et Boutilier, 2011). Brunson (1996) note que l'acceptabilité sociale est le plus souvent observée par son absence parce que les conditions inacceptables sont la cause de l'action collective qui permet de rétablir les conditions antérieures ou souhaitées.

Deux éléments liés à l'acceptabilité sociale nécessitent d'être mentionnés. Tout d'abord, la définition de ce qu'est l'acceptabilité sociale ne fait pas l'unanimité parmi ses tenants puisque cette notion est récente, ayant émergé depuis le début des années 2000 (Shindler et Brunson, 2004; Slack, 2008). En effet, bien que le terme lui-même ait été principalement utilisé durant la dernière décennie dans les industries extractives, l'acceptabilité sociale suscite un intérêt croissant dans le milieu de la recherche et de la consultation aujourd'hui (Lacey et Lamont, 2013). Deuxièmement, la littérature sur l'acceptabilité sociale est fragmentée et la plupart des définitions ont été élaborées par des praticiens et des consultants, ainsi que par les institutions financières internationales, les sociétés d'investissement et les dirigeants d'entreprises (Raufflet, Baba, Perras, et Delannon, 2012).

D'un point de vue théorique, l'acceptabilité sociale renvoie à deux traditions dans la littérature de gestion (Raufflet et al., 2012), soit une extension des recherches sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui se concentre sur les entreprises qui adoptent des pratiques pour le bénéfice de leurs communautés au-delà de la conformité aux lois et règlements en vigueur ou soit la théorie des parties prenantes (TPP), qui s'intéresse à la recherche de légitimité des entreprises à travers une gestion de leurs relations avec leurs parties prenantes. Alors que la première tradition présente l'acceptabilité sociale comme le résultat immédiat des efforts des entreprises en matière d'activités RSE (Kraisornsthasinee et Swierczek, 2009), la seconde tradition conçoit plutôt l'acceptabilité sociale comme un contrat social qui lie l'entreprise à ses parties prenantes.

Dans cette seconde tradition, il convient de souligner que la TPP fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature en management étant au cœur des débats qui portent sur le rôle des entreprises dans la société (Gond et Mercier, 2004). Elle fait également l'objet de nombreuses critiques, étant qualifiée de réductionniste, firmo-centrée et sous-conceptualisée, voire même de statique puisqu'elle est incapable de suivre l'évolution d'enjeux entre acteurs

2. Dans la littérature anglophone, l'acceptabilité sociale est souvent nommée *social license to operate*. La licence sociale pour opérer est donc est

une traduction vers le français de ce concept anglophone. Nous prenons cette notion dans ce texte comme un synonyme d'acceptabilité sociale.

(Pasquero, 2008). Dans cette théorie, trois dimensions principales ressortent de la typologie de Donaldson et Preston (1995) : les dimensions descriptive et instrumentale, que Mercier (2001) présente comme des outils d'analyse stratégique, ainsi que la dimension normative, qui rejoint une conception éthique de la relation avec les parties prenantes.

D'abord, la dimension descriptive cherche à comprendre comment fonctionnent les processus de gestion et comment les intérêts des différentes parties prenantes sont pris en compte par l'entreprise dans une optique d'acceptabilité sociale (Mercier, 2001). Puis, la dimension instrumentale conçoit toutes les parties prenantes à l'exception des actionnaires en tant que facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs stratégiques, et aux dirigeants de satisfaire leurs obligations vis-à-vis des actionnaires (Clarkson, 1995). Enfin, la dimension normative de la TPP réconcilie les logiques économique (profits) et éthique (citoyenneté d'entreprise, prise en compte des intérêts des parties prenantes). L'objectif de la firme est dans ce cas d'aboutir à un équilibre entre les intérêts divergents des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995; Mercier, 2001). Bien entendu, dans cette logique de gestion des parties prenantes, l'entreprise accordera à l'acceptabilité sociale différents degrés d'importance en fonction des parties prenantes concernées en fonction de ces dimensions.

Le tableau 1 recense certaines acceptions avancées par des praticiens et des consultants en gestion.

ORIGINES DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Shindler et Brunson (2004) notent que l'une des premières utilisations du terme « d'acceptabilité » dans le secteur des ressources naturelles date du début des années 1980 avec le système américain de planification *Limits of Acceptable Change*, un modèle développé à l'origine pour aider les services forestiers américains à établir des conditions acceptables et appropriées pour les zones de nature sauvage.

L'acceptabilité sociale est le plus souvent associée à des entreprises opérant dans les industries extractives et industrielles où des nuisances environnementales peuvent être occasionnées aux communautés locales. Selon Porter et Kramer (2006, p. 5):

« C'est pourquoi l'approche (de la valeur partagée) est commune aux entreprises qui dépendent de la tolérance de leurs voisins, tels que les fabricants de produits chimiques dont les opérations sont nuisibles ou dangereuses pour l'environnement. Cependant, en cherchant à satisfaire les parties prenantes, ces entreprises cèdent le principal contrôle de leur programme de responsabilité sociale à des éléments externes. »
[traduction libre]³

3. « That is also why the (shared value) approach is common at companies that rely on the forbearance of their neighbours, such as those, like chemical manufacturing, whose operations are noxious

Elle a émergé en raison de deux facteurs structurels. Le premier a trait aux limites observées de la licence légale d'opérer des entreprises. Par licence légale, nous entendons les permis et autorisations octroyés par des gouvernements nationaux et provinciaux à des entreprises privées ou publiques pour l'exploration, l'exploitation et la transformation de ressources naturelles. Il arrive que les coûts et externalités soient inégalement répartis entre les acteurs locaux, en particulier les groupes plus vulnérables tels que les populations autochtones et rurales ou les femmes. Parmi les externalités habituelles, nous retrouvons les impacts de l'extraction sur la qualité de l'environnement à partir duquel certaines communautés tirent leurs moyens de subsistance, les impacts sociaux de cette activité (par exemple, les déplacements massifs) et la perte permanente de matières premières (or, cuivre, pétrole, etc.) non renouvelables (Jenkins, 2004). Des projets légalement approuvés sont susceptibles d'être perçus comme non légitimes par les acteurs ou les communautés qui jugent 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.

Le deuxième facteur a trait à la structure des investissements dans les industries extractives et de transformation, qui sont intensifs en capitaux et s'échelonnent à très long terme. Torre et Rallet (2005) parlent de *verrouillage spatial* en référence à la fixité des activités d'une entreprise dans une zone géographique donnée pendant plusieurs années ou décennies, en raison de l'emplacement fixe des ressources naturelles vitales pour son fonctionnement. Ce facteur de fixité locale des projets explique la nécessité pour les entreprises de cultiver et d'entretenir des relations durables avec les communautés locales (Kapelus, 2002).

ENJEUX ET COMPOSANTES DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

L'émergence de l'acceptabilité sociale change en partie la manière dont les entreprises, surtout du secteur des ressources naturelles, œuvrent au quotidien (Zandvliet et Anderson, 2009). Les motivations des entreprises qui s'engagent dans des activités liées à l'acquisition et au renforcement de l'acceptabilité sociale résident souvent dans la réduction des risques d'affaires directs et indirects et la protection de la valeur de l'entreprise et de ses projets. Cette valeur prend deux formes (IFC, 2013). La première porte sur la réduction de coûts directs tels que, par exemple, la formation d'une main-d'œuvre locale afin de substituer des expatriations coûteuses. La deuxième est indirecte et a trait à la réduction des risques qui compromettraient la performance des investissements par la prévention de retards, de sabotages et de poursuites judiciaires. Cette valeur est intangible et difficile à évaluer puisque, dans bien des cas, les entreprises ne réalisent son importance que lorsque des problèmes surgissent (Raufflet *et al.*, 2012).

or environmentally hazardous. By seeking to satisfy stakeholders, however, companies cede primary control of their CSR agendas to outsiders.»

TABLEAU 1
Revue des définitions de l'acceptabilité sociale

Défini par	Définitions
Robert Boutillier and Associates (2012)	«L'acceptabilité sociale est enracinée dans les croyances, les perceptions et les opinions de la population locale et d'autres intervenants sur le projet. Elle est également immatérielle, sauf si des efforts sont faits pour mesurer ces croyances, opinions et perceptions. Enfin, elle est dynamique et non permanente puisque les croyances, opinions et perceptions sont susceptibles de changer, d'où la nécessité d'acquérir et de développer l'acceptabilité sociale. Ainsi, l'acceptabilité sociale existe dès lors qu'un projet reçoit l'approbation continue des communautés locales et autres parties prenantes.» (p. 1)
Joyce et Thomson (2000)	«L'acceptabilité sociale est une approbation qui ne peut pas être octroyée par les autorités civiles, par les structures politiques, ou même par le système juridique. [...] L'acceptabilité sociale ne peut provenir que de l'acceptation accordée par les voisins de l'entreprise. Ainsi, une telle acceptabilité doit être atteinte à plusieurs niveaux, mais elle doit débiter par l'acceptation sociale de l'exploitation des ressources par les communautés locales.» (p. 3)
Shepard (2008)	« Un processus complet et documenté qui vise à permettre aux acteurs locaux et autres groupes d'intérêts d'identifier leurs valeurs et croyances durant leur participation à l'étude d'impact environnemental du projet proposé et l'identification de plans alternatifs pour les opérations du projet.» (p. 1)
Slack (2008)	«L'acceptabilité sociale fait référence à une sorte d'approbation qu'elles doivent obtenir des collectivités locales dans les zones où elles opèrent (en contraste avec l'approbation légale qu'elles obtiennent des gouvernements). Le concept a vu le jour en particulier dans les industries extractives qui ont souvent un impact direct sur les communautés locales puisque les entreprises doivent souvent inonder leurs terres, utiliser de l'eau ainsi que d'autres ressources. Ces industries ont récemment suscité la colère des communautés locales et ont fait l'objet de protestations généralisées dans les pays en développement.» (p. 1)
Ethical Funds (2012)	«L'acceptabilité sociale se situe en dehors du cadre gouvernemental et législatif. Une entreprise ne peut obtenir l'acceptabilité sociale de ses projets que grâce à une acceptation de ses activités par la majorité de la société ou des communautés locales. Sans cette approbation, une entreprise peut ne pas être en mesure de poursuivre ses activités sans encourir de sérieux retards et des coûts.» (Glossaire sous le mot-clé "Social License to Operate")
Kraisornsuthasinee et Swierczek (2009)	«L'acceptabilité sociale est unanimement reconnue comme le résultat le plus immédiat des efforts stratégiques des entreprises en matière de RSE. Cette "immunité sociale" confirme également l'accent que mettent les entreprises sur la RSE comme un objectif essentiel de la gestion stratégique – pour obtenir des avantages ou réduire les risques» (p. 562)
Lacey et Lamont (2013)	«La licence sociale réfère à un contrat social informel existant entre une industrie et la communauté dans laquelle elle opère. La licence sociale sous-entend un niveau d'acceptation ou d'approbation qu'une communauté octroie à un projet spécifique» (p. 2)
Brunson, (1996)	une condition qui résulte d'un processus de jugement par lequel les individus (1) comparent la réalité perçue avec ses alternatives connues, et (2) décident si l'état "réel" est supérieur, ou suffisamment similaire, à la condition alternative la plus favorable (p. 9)

L'acceptabilité sociale inclut trois composantes inter-reliées (Thomson et Boutilier, 2011). La première est la *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 formelles et informelles. Dans la pratique, la *légitimité sociale* vient de l'engagement et du partage d'information avec les communautés. La deuxième composante est la *crédibilité* : elle est possible lorsque l'entreprise fournit continuellement des informations fiables et claires et respecte les engagements pris envers la communauté. La *crédibilité* peut notamment s'établir par la signature d'accords écrits où les règles, les rôles et les responsabilités de la société et des communautés sont négociés, définis et consolidés; un tel cadre permet également de gérer les attentes. La troisième composante est la *confiance* : la volonté d'être vulnérable aux actions d'autrui⁴. La *confiance* est en effet la base de toute relation entre une entreprise et des communautés locales; elle nécessite du temps et des efforts continus qui résultent en des expériences partagées. Kraisornsuthasinee et Swierczek (2009) indiquent ainsi que l'acceptabilité sociale se nourrit principalement de la confiance entre la firme et ses parties prenantes. Selon ces auteurs, cette confiance permet non seulement d'éviter des malentendus entre les parties prenantes, mais surtout d'offrir « *an essential support for the company particularly in difficult situations.* » (Kraisornsuthasinee et Swierczek, 2009, p. 560).

FACTEURS EXPLICATIFS DE SA MONTÉE EN IMPORTANCE

Trois facteurs ont contribué à l'émergence et à l'importance du concept d'acceptabilité sociale. Le premier a trait à l'évolution des attentes des communautés locales face aux entreprises, qui sont de plus en plus exigeantes en matière de maximisation des retombées locales des entreprises qui opèrent dans les localités. Ces attentes dépassent la simple création d'emplois et s'étendent à la promotion de la formation, la répartition des richesses, le transfert du savoir-faire et l'habilitation des communautés locales (Delannon, Bénard, Verreault et Raufflet, 2011; Lauzon, 2011) et l'accès à la connaissance (Delannon *et al.*, 2011). De plus, le fait que certaines communautés soient exposées aux nuisances occasionnées par les activités des entreprises, leur accorde une certaine légitimité d'exiger davantage des entreprises (Delannon *et al.*, 2011; Porter et Kramer, 2006).

Le deuxième facteur est lié à l'émergence d'une société plus polycentrique, notamment avec l'apparition des organisations non gouvernementales comme contrepouvoir à l'État et aux entreprises, et dans laquelle l'information circule davantage entre local, national et mondial grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications. Dans nombre de pays, cette décentralisation

combinée avec un accès plus facile à l'information renforce la capacité d'action des communautés et autorités locales.

Le troisième facteur a trait aux limites des approches traditionnelles des entreprises en matière de relations entreprises-communautés, qui ont pendant longtemps été gérées par l'entremise des relations publiques (Séguin, Hafsi et Demers, 2008), ou par l'entremise d'approches paternalistes et de philanthropie envers le milieu local (Labelle et Pasquero, 2006). Ces approches traditionnelles tendaient à consolider un modèle de relations qui cultivaient la dépendance des communautés locales en relation à l'entreprise. Toutefois, ces approches classiques ne fonctionnent plus dans ce nouveau contexte; elles doivent ainsi être remplacées par un modèle au centre duquel les enjeux locaux doivent être présents et dans lequel l'entreprise n'agit qu'en tant qu'acteur facilitateur et partie prenante.

Cadre d'analyse : les niveaux d'acceptabilité sociale

Thomson et Boutilier (2011) affirment que le niveau d'acceptabilité sociale accordé à une entreprise est inversement proportionnel au niveau de risque sociopolitique auquel une entreprise fait face localement. Un affaiblissement de l'acceptabilité mène à un risque plus élevé. Ainsi, selon ces auteurs, le niveau le plus bas de l'acceptabilité sociale serait sa perte, c'est-à-dire le rejet des activités de l'entreprise par les parties prenantes et en particulier les communautés locales. Cela implique que le projet est en danger; l'accès aux ressources essentielles n'est plus garanti (par exemple : financement, licences légales, matières premières, main-d'œuvre) et le risque sociopolitique et d'affaires est élevé.

Thomson et Boutilier (2011) mettent en avant que l'acceptabilité sociale comporte quatre niveaux:

- Le rejet : il s'agit du plus bas niveau se situe au-dessous de la légitimité. Les indicateurs de ce faible niveau d'acceptabilité sociale représentent les arrêts des opérations, les sabotages, les boycottages, la violence et les poursuites judiciaires.
- L'acceptation / tolérance : les communautés locales approuvent la présence et les opérations d'une entreprise. Les indicateurs de ce niveau d'acceptation sont : la présence de problèmes persistants et de menaces; la présence d'organisations non gouvernementales externes qui surveillent et rapportent les incidents et la surveillance attentive des actions de l'entreprise.
- L'approbation/le soutien : la communauté considère l'entreprise comme un bon voisin et est fière de ses réalisations en collaboration avec elle.

4. Cette conception de la confiance s'inspire de la définition largement acceptée en sciences sociales qu'ont proposée Rousseau, Sitkin, Burt, et Camerer (1998, p. 395) : « Trust is a psychological state comprising the

intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another ».

- La co-appropriation : À ce stade, l'entreprise bénéficie de l'appui soutenu de la communauté locale, qui passe par la gestion conjointe des projets de développement local 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 si elles deviennent actionnaires de l'entreprise. Les auteurs stipulent qu'à cette étape, les communautés locales s'uniraient aux côtés de l'entreprise contre les détracteurs afin de concevoir conjointement des solutions en faveur de la réussite de l'investissement.

Cependant, tant ces propositions de définitions que ce modèle d'analyse des niveaux d'acceptabilité sociale ont deux limites. D'abord, ils ne lient pas ces indicateurs liés à la qualité relative de la relation entre entreprise et communauté avec des pratiques de gestion. Ensuite, tant ces définitions que ce modèle reposent sur des représentations statiques de l'acceptabilité sociale et des relations entreprise-communauté. Or, les relations représentent un processus dynamique qui lie les différentes étapes de celles-ci entre elles (Baba et Raufflet, 2014). L'analyse des relations entre Hydro-Québec et la Nation Crie entre 1971 et 2012 vise donc particulièrement à identifier des approches et pratiques de gestion en fonction des niveaux du modèle dans un processus de reconstruction des relations et de reconstruction de l'acceptabilité sociale.

Méthodologie

DESIGN DE RECHERCHE : ÉTUDE DE CAS

Nous avons jugé adéquat de faire appel à la méthode des cas pour mener notre recherche. En effet, puisque notre

démarche s'inscrit dans une logique processuelle de type constructiviste, nous cherchons ainsi à comprendre la réalité plutôt qu'à vérifier une théorie. L'observation empirique de la réalité est dans ces cas recommandée (Yin, 2003). De plus, notre étude correspond aux paramètres proposés par Yin (2003) afin sélectionner ou non la méthode des cas. En effet, notre recherche peut être considérée comme exploratoire puisque nous nous intéressons au « comment » de la reconstruction des relations durables avec les communautés locales et de l'acquisition d'une acceptabilité sociale. 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 événements qu'elles impliquent et qui doivent être retracés à travers le temps.

ÉTUDE DE CAS : ÉVOLUTION DES RELATIONS ENTRE HYDRO-QUÉBEC ET LA NATION CRIE AUTOUR DU PROJET HYDROÉLECTRIQUE DE LA BAIE-JAMES⁵ (1971-2012)

Notre article repose sur l'analyse des relations entre Hydro-Québec et la Nation Crie⁶ entre 1971 et 2012. Qualifié d'un cas extrême selon les critères de Yin (2003), ce cas se concentre sur les relations entre l'entreprise et la Nation crie, en particulier autour d'un projet hydroélectrique de la *Baie-James*, également appelé *Projet du siècle*. Deux facteurs ont guidé notre choix du cas. Premièrement, sélectionné parmi les huit projets ayant changé le monde à partir de leurs répercussions sociopolitiques par Houck (2011), la controverse autour du projet de la Baie-James est l'une des plus longues et médiatisées de l'histoire du Québec, impliquant le gouvernement provincial, Hydro-Québec, la Nation crie et nombre de mouvements sociaux et environnementaux.

TABLEAU 2

Niveaux d'acceptabilité sociale et indicateurs

Niveau de licence sociale	Indicateurs
Non acceptation	Interruptions et retrait : sabotages, boycott, violence, poursuites judiciaires
Acceptation / tolérance	Problèmes et menaces persistantes, présence d'organisations non gouvernementales, surveillance attentive des actions de l'entreprise
Approbation / soutien	Fierté de cohabitation et de collaboration avec l'entreprise
Co-appropriation	Soutien politique, union locale contre des détracteurs, partenariat dans le cadre de projets, cogestion de projets.

Version adaptée de Boutilier et Thomson (2011)

5. La Baie-James est une municipalité située en Jamésie, dans la région administrative du Nord-du-Québec, au Québec.

6. Les Cries constituent une nation autochtone d'Amérique du Nord, habitant les montagnes Rocheuses à l'Océan Atlantique qui s'étend du Canada jusqu'aux États-Unis. Les Cries habitant la province du Québec

représentent environ 18 000 individus. 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 (Nord québécois), appelé *Eeyou Istchee* (la terre du peuple en langue crie).

Deuxièmement, son dénouement est tout aussi fascinant puisqu'il a abouti à la signature en février 2002 de la *Paix des Braves*, une entente historique reconnue à l'échelle internationale dont le format a servi de prototype à plusieurs protocoles ultérieurs d'engagement avec les communautés autochtones promus par la Banque Mondiale.⁷

COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES

Afin de mener notre recherche, nous avons eu recours à des données primaires et secondaires. Entre mars et juillet 2012, quinze entrevues semi-structurées⁸ ont été menées avec des professionnels d'Hydro-Québec, des chercheurs reconnus ainsi que des membres du gouvernement québécois. Les données secondaires incluent des rapports de développement économique et de développement durable d'Hydro-Québec, des ministères pertinents, les débats de l'Assemblée nationale et législative du Québec, les plusieurs ouvrages et articles parus dans des revues professionnelles, des études de cas ainsi que des thèses. Cette recherche en portant partiellement sur les autochtones a été approuvée par Comité d'Éthique de la Recherche de HEC Montréal (24 avril 2012), conformément aux normes énoncées par le chapitre 6 de « *L'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ». Les annexes A et B offrent davantage de détails sur les entrevues menées ainsi que les sources documentaires utilisées.

Pour analyser nos données qualitatives, nous avons suivi les étapes proposées par Miles et Huberman (1994) : codage, tri et intégration. Tout d'abord, nous avons identifié et transcrit tous les faits et les données pertinentes. En second lieu, nous avons organisé les données selon une stratégie décomposition temporelle (Langley, 1999). La troisième étape a consisté à donner un sens aux données collectées et triées. Tout au long du processus d'analyse des données, nous avons utilisé la *grounded theory* (Strauss et Corbin, 1997) pour développer une compréhension détaillée du processus. Par exemple, les matrices de données et d'affichage ont été utilisées afin de rendre compte de la complexité des données qualitatives.

Concernant la stratégie de décomposition temporelle adoptée (dite de *bracketing*), celle-ci consiste à effectuer une décomposition de l'échelle temporelle en diverses périodes selon un critère déterminé (Langley, 1999). Dans notre cas, notre décomposition suppose une logique de développement progressif puisque chaque échelle temporelle recouvre un certain état des relations entre les acteurs

(par exemple des relations controversées ou bien harmonieuses). Selon Langley (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'événements et de variables complexes.

Quatre décennies de relations entre Hydro-Québec et la nation crie

Cette section présente l'évolution des relations entre Hydro-Québec et les Cris du Québec sur près de quatre décennies. Nous avons distingué trois étapes dans l'évolution de ces relations, que nous présentons ci-dessous.

LE COMPLEXE LA GRANDE ET LA CONVENTION DE LA BAIE-JAMES (1971-1988)

Contexte

Le 30 avril 1971, Robert Bourassa, premier ministre du Québec, annonce le mégaprojet de développement hydroélectrique de la Baie-James, de 6 milliards de dollars, sur plusieurs décennies. Les Cris, qui habitent ce territoire, apprennent ce projet à la radio et s'y opposent pour deux motifs principaux: d'une part, l'absence de consultation et d'études d'impact environnemental, et, d'autre part, la perception de non-considération de leurs besoins, de leur histoire et de leur culture⁹. Ils déposent une requête en injonction qui aboutit le 15 novembre 1973 à la décision du juge Malouf de la Cour supérieure du Québec à une suspension immédiate des travaux.

Malgré le renversement quelques jours plus tard de cet arrêt parla Cour d'appel du Québec, le gouvernement du Québec et Hydro-Québec engagent un processus de discussion qui aboutit, en novembre 1975, à la signature de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), entre le gouvernement du Québec, Hydro-Québec, la Nation Crie et les Inuits. Cette entente tripartite représente en 1975 « le premier accord de revendication territoriale moderne au Canada » (Agence canadienne d'évaluation environnementale, 2011), qui cadrera les relations futures entre les parties.

L'accord prévoit que les Cris renoncent à leurs droits territoriaux en contrepartie d'une plus grande autonomie administrative, d'une compensation de 135 millions de dollars, de l'usage exclusif de 13 696 km² ainsi que des droits exclusifs de chasse et de pêche sur un territoire de 151 580 km²

7. Le vice-président du développement durable de la Banque Mondiale est venu sur le territoire cri en 2004 : « Cet accord politico-économique de 50 ans, signé le 3 février 2002, et le processus ayant abouti à cette relation unique de 'nation à nation', ont fait l'objet d'une récente mission menée par Johnson Ian, vice-président au développement durable de la Banque Mondiale, pour nourrir l'approche de la Banque à traiter avec les peuples autochtones dans ses projets de développement. » Sur le site de la Banque Mondiale (2004) : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:20204082~menuPK:34457~pagePK:64003015~piPK:64003012~theSitePK:4607,00.html>

8. L'entrevue semi-structurée a été choisie puisque cette technique permet de recueillir des informations sur le témoignage ou l'expérience personnelle d'un individu (Angers, 2005).

9. Message adressé par l'ancien chef du Grand Conseil des Cris, Ted Moses, lors d'une fête des Cris, le 26 octobre 2011. Disponible en ligne au : www.gcc.ca/archive/article.php?id=197.

(Martin, 2001, p. 60). Cependant, au fil du temps et une fois la phase I du projet complétée en 1986, les Cris perçoivent une certaine réticence de la part d'Hydro-Québec dans la mise en œuvre de l'ensemble des clauses de la convention. Le premier chef du Grand Conseil des Cris, Billy Diamond:

«*Nous avons eu quinze ans (1975-1990) de lutte constante pour tenter de forcer les gouvernements à respecter leurs engagements. Si j'avais su en 1975 ce que je sais aujourd'hui sur la façon dont les engagements solennels sont tordus et mal interprétés, j'aurais refusé de signer l'accord! Je serais allé à la Cour suprême et nous aurions trouvé d'autres moyens pour bloquer le projet devant les tribunaux et sur le terrain.*»¹⁰ (Discours adressé par Billy Diamond, premier chef du Grand Conseil des Cris, à l'institut des études canadiennes à Oslo, Norvège, en août 1990, p. 11)

Les Cris, insatisfaits de l'application de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois, remettent donc rapidement en question, au début des années 1980, la volonté réelle d'Hydro-Québec et du gouvernement de collaborer.

Analyse

Du point de vue de l'acceptabilité sociale, cette première étape oscille entre le *rejet* ouvert (1971-1973) et la *tolérance* du projet hydroélectrique (1973-1989). Les indicateurs de ce rejet sont les manifestations, les protestations et le recours en justice (Thomson et Boutilier, 2011) et c'est la signature de la Convention qui rend acceptable ce projet et permet de passer du niveau de *rejet* au niveau de la tolérance, dont les indicateurs sont une surveillance attentive des actions de l'entreprise dans ce contexte de relations stabilisées, mais fragiles. Cependant, la perception répétée du manque d'engagement d'Hydro-Québec de la part de la Nation Crie à mettre en œuvre la Convention maintient cette fragilité des relations.

Quelles pratiques de gestion des relations sont mises en avant par Hydro-Québec dans cette étape? Malgré la difficulté de cartographier avec précision les pratiques de cette époque qui remonte à quatre décennies, nous proposons quelques hypothèses qui proviennent de recherches récentes. La première est que le statut des relations avec la communauté a une place marginale dans les préoccupations de l'entreprise. Le lancement du projet sans consultation préalable, la réticence à «prendre les relations au sérieux» et à les mettre en œuvre comme un enjeu stratégique une fois l'accord signé concourent à entretenir une perception que les relations avec la Nation crie sont perçues comme

importantes (*core to business*) mais non comme partie intégrale du cœur de métier de l'entreprise (*core business*) (Kemp et Owen, 2013). Cette tendance est courante dans nombre d'entreprises dans les secteurs extractifs qui priorisent les questions techniques et financières, qui sont vues comme des investissements, alors que la construction des relations est vue comme une dépense. La deuxième hypothèse est liée à la première : une étude récente met en avant un fossé entre le discours sur l'importance des relations avec les communautés et la présence de compétences et ressources internes à l'entreprise en la matière (Delannon et al., 2011). Ainsi, la perception de la Nation Crie de la réticence de l'entreprise dans la mise en œuvre de l'accord pourrait provenir de la présence limitée de l'expertise en relations communautaires à l'interne et au manque d'intégration de cet enjeu dans la stratégie de l'entreprise.

LA CONTROVERSE DU PROJET GRANDE BALEINE (1989-1994)

Contexte

Au printemps 1989, le premier ministre du Québec, Robert Bourassa, annonce la seconde étape du projet de la Baie-James, le projet Grande Baleine, dont l'hydroélectricité serait en bonne partie exportée aux États américains de la Nouvelle-Angleterre. Ce projet, élaboré comme la précédente sur les terres crie sans consultation ni consentement préalables de ces derniers¹¹, est rapidement et vivement contesté par les Cris. Le premier chef du Grand Conseil des Cris, Billy Diamond:

«*Bourassa dit qu'il n'a pas besoin du consentement des Cris pour détruire nos rivières et inonder notre pays. Il a tort – le consentement des Cris est nécessaire et nous voulons que ce projet soit arrêté! [...] Les impacts de ce projet seront dévastateurs. Beaucoup de familles crie perdront les parties les plus productives de leurs terres, et ne pourront plus chasser ni pêcher.*»¹² (Discours adressé par Billy Diamond, premier chef du Grand Conseil des Cris, à l'institut des études canadiennes à Oslo, Norvège, en août 1990, p. 17)

Les Cris mobilisent plusieurs stratégies dont une poursuite contre Hydro-Québec devant la justice et, en 1990, une campagne de relations publiques destinée à l'opinion publique et les élus américains, clients de ce projet. Leurs arguments portent sur l'absence de consultation et de consentement préalables et l'absence d'études d'impacts environnementaux de Grande Baleine. Les protestations face à ce nouveau projet se nourrissent de leur déception

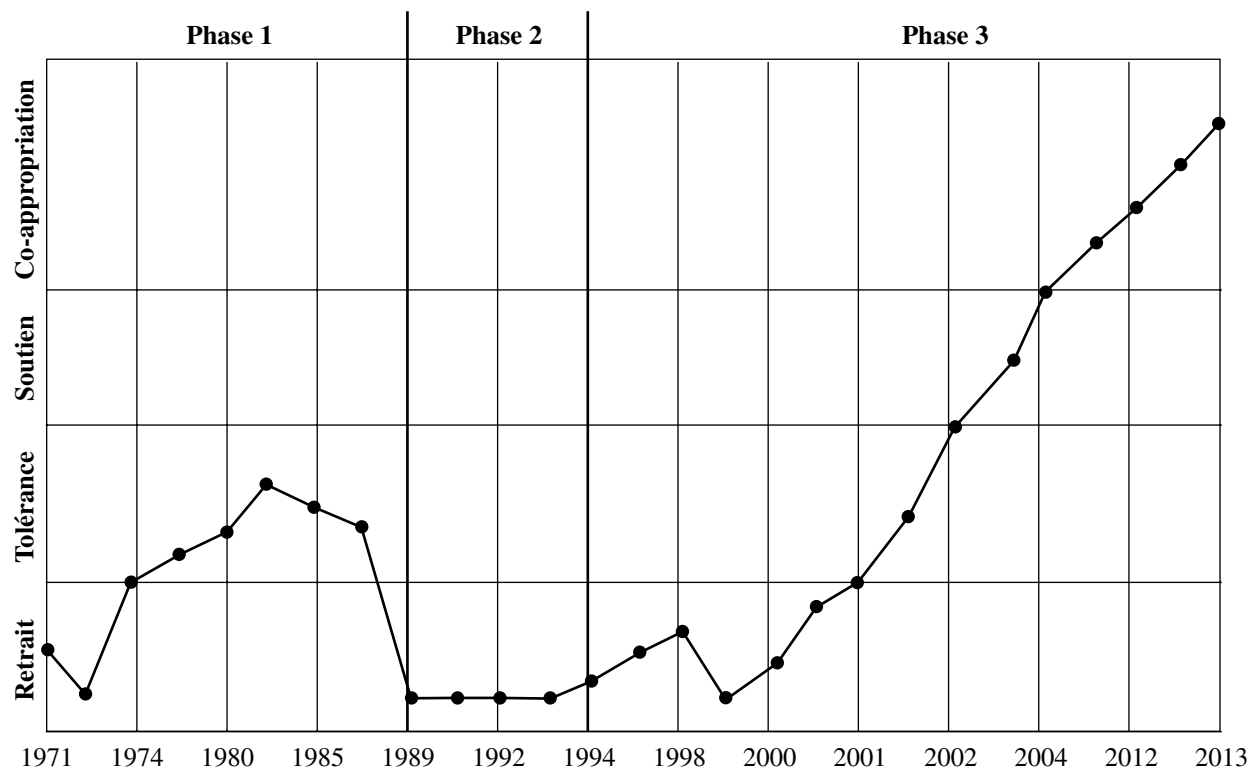
10. Message original : «With respect to the overall James Bay and Northern Quebec Agreement, we have had fifteen years of constant struggle to try to force the governments to respect their commitments. If I had known in 1975 what I know now about the way solemn commitments become twisted and interpreted, I would have refused to sign the Agreement! I would have gone to the Supreme Court and we would have found other ways to block the Project – in the Courts and on the ground.»

11. Message original de Billy Diamond «Bourassa says that it is going ahead with Great Whale. 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! [...] The impacts of this project will be devastating. Many Cree families will lose the most productive parts or most of their hunting, fishing and trapping areas.»

12. Ibid.

FIGURE 1

Analyse de l'évolution de l'acceptabilité sociale des projets d'Hydro-Québec par les Cris pendant la période 1971-2013



liée aux perceptions répétées de la réticence de la part des partenaires québécois à remplir leurs engagements pris en vertu de la CBNJQ entre 1975 et 1989, qu'ils affirment, en outre, avoir signée sous pression.

Cette campagne internationale dans les médias et milieux politiques américains heurte assurément l'image d'Hydro-Québec en touchant le projet, Hydro-Québec, mais également tout le Québec. Comme l'évoque l'historien (Savard, 2010, p. 328), la mobilisation des Cris est audacieuse et inclut des manifestations devant l'Assemblée nationale, un voyage en kayak des terres de la Nation Crie 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 bien orchestrée qui n'hésite pas à présenter, en une du *New York Times*, le Québec comme «le pire destructeur d'environnement d'Amérique du Nord». Enfin, le lobbying politique auprès des parties prenantes d'Hydro-Québec pour que les

acheteurs renoncent aux contrats d'approvisionnement avec la société¹³.

Suite à cette controverse, la New York Power Authority (NYPA) annule en mars 1994 le contrat d'approvisionnement de 17 milliards de dollars avec Hydro-Québec (Séguin, 1994). Cette annulation remet en question la viabilité économique du projet. Enfin, deux mois après son arrivée en tant que premier ministre du Québec, dans le contexte de la campagne référendaire au Québec, Jacques Parizeau annonce le 18 novembre 1994 que le projet Grande Baleine est suspendu *sine die* devant le risque économique et la pression de l'opinion, affirmant qu'il n'est pas nécessaire pour répondre aux besoins énergétiques du Québec : «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 avons 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

13. Entre autres, lors de la rencontre entre les représentants du Grand Conseil des Cris et le gouverneur de l'État de New York, Mario Cuomo, à New York, le 2 mars 1991.

gouvernement n'a l'intention de s'y embourber.»¹⁴ (Jacques Parizeau, premier ministre du Québec, 1994).

Analyse

Du point de vue de l'acceptabilité sociale, le niveau des relations entre 1989 et 1994 est de *rejet* ouvert, qui se manifeste par des actions en justice et une campagne médiatique et de relations publiques à grande échelle (Thomson et Boutillier, 2011). Ce rejet, publicisé au Québec et aux États-Unis, ainsi que cette campagne polarisent les positions et dépeint Hydro-Québec et le Québec dans des termes très négatifs.

Comment expliquer cette polarisation et cette impasse ? D'abord, le processus d'annonce du projet – annonce unilatérale, sans consultation préalable de la Nation crie – semblent confirmer le faible niveau d'importance accordé aux relations avec la Nation Crie tant de la part du gouvernement que de l'entreprise face à des enjeux économiques et techniques au moment de l'annonce. Ensuite, cette annonce provoque la colère des Cris qui se nourrit du passif relationnel existant : les questions latentes et non réglées de la période précédente sont exacerbées par cette annonce. Un passif relationnel est défini comme l'accumulation de tensions non réglées entre une entreprise et ses parties prenantes locales. En effet, si les relations étaient stabilisées, mais fragiles, cette fragilité est révélée par ce nouveau projet. Enfin, aussi bien Hydro-Québec que le gouvernement du Québec semblent avoir été pris de cours par la stratégie de déplacement de la controverse auprès du grand public et dans les médias aux États-Unis.

LA LENTE RECONSTRUCTION DES RELATIONS (1995-2012)

Contexte

Pendant la période suivant ce report du projet *sine die*, les relations entre les acteurs sont au plus bas. Cette période est de plus marquée par de multiples enjeux de part et d'autre. Le gouvernement et Hydro-Québec souhaitent reconstruire les relations avec les Cris afin d'entamer de nouveaux projets hydroélectriques pour répondre à la croissance prévue de la demande d'électricité, tandis que les populations cries font face à une situation socioéconomique difficile avec des «taux de chômage très élevés et un manque fort d'infrastructures, de centres communautaires et de logements.»¹⁵

En février 1995, le gouvernement québécois et la Nation crie signent ainsi un protocole d'entente, qui esquisse les bases du dialogue qui devrait s'instaurer entre les Cris, Hydro-Québec et l'État québécois. Puis, en mars 1998, une entente de mise en œuvre de ce protocole est finalement

signée. Elle prévoit 15 millions de dollars au service d'un projet quinquennal de développement sur le territoire crie. Cependant, l'échec de deux négociations en la foresterie entre 1998 et 2000 aboutit à la multiplication des actions judiciaires entre le Québec, le gouvernement fédéral et les Cris au sujet de la foresterie. Ces poursuites enveniment les relations entre 1998 et 2000. John Paul Murdoch, avocat au Grand Conseil des Cris, nous révéla :

«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. Les Cris, Hydro-Québec et le gouvernement étaient dans une impasse, on avait du mal à prévoir les actions qui nous permettraient de sortir de cette impasse.»¹⁶

Au printemps 2001, le premier ministre du Québec, Bernard Landry, et Ted Moses, grand chef du Grand Conseil des Cris discutent du règlement des différends dus au non-respect de certaines obligations qu'imposait la CBJNQ. Ces discussions élargies aux équipes des deux parties aboutissent à une entente de principe en octobre 2001 puis, le 7 février 2002 à la *Paix des Braves*, une entente qui propose une nouvelle vision des relations et amende plusieurs chapitres controversés de la CBJNQ. Les Cris renoncent à toutes les poursuites judiciaires contre le gouvernement québécois et reçoivent une autonomie accrue aux communautés cries. Cette entente vise, entre autres, à positionner les Cris comme des partenaires dans les projets de développement sur leur territoire :

«(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 présente Convention; (5) établir un forum permanent d'échange et des mécanismes de règlement des différends.» (Secrétariat aux affaires autochtones du Québec, 2004)

Elle définit également un terrain d'entente pour l'aménagement des rivières Eastmain et Rupert (un projet d'environ 5 milliards de dollars) et prévoit des indemnités de 3,5 milliards de dollars sur une période de 50 ans. Suite à

14. *Débats de l'Assemblée nationale du Québec*, 35^e législature, vol. 34, n° 1, Première Session p. 5-13 (1994).

15. Entrevue réalisée avec John Paul Murdoch, avocat au Grand Conseil des Cris, le 13 juillet 2012.

16. Ibid.

la signature de la *Paix des Braves*, un accord de Nation à Nation entre le Québec et la Nation crie, les Cris et Hydro-Québec signent la *Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris de Eeyou Istchee* en avril 2004.

Les mécanismes prévus dans la *Paix des Braves* permettent aux deux parties de reconstruire et d'améliorer leurs relations. Dans cette lignée, le gouvernement du Québec et la Nation crie signent le 27 mai 2011 un nouvel accord sur la gouvernance du territoire cri de la Baie-James, qui octroie aux Cris la gouvernance de 65 000 km² sur la gestion des ressources naturelles du Grand Nord. Matthew Coon Come, grand chef du Grand Conseil des Cris:

« Cette entente [La Paix des Braves] 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 pourrions être exclus du processus décisionnel. C'est le début d'un partenariat basé sur le respect, l'égalité et l'ouverture. »¹⁷

Ces nouvelles relations permettent le projet Eastmain-1A-Sarcelle-Rupert, qualifié « de nouvelle génération » tant pour l'ampleur de ses ambitions technico-économiques¹⁸ que pour un processus de consultation sans précédent à toutes les étapes du projet, de la conception à la définition des mesures d'atténuation. Finalement, le 24 juillet 2012, le gouvernement québécois et les Cris signent une entente historique sur la gouvernance du territoire d'Eeyou Istchee (territoire cri) qui prévoit la création d'un nouveau gouvernement régional incluant Cris et Jamésiens. La nation crie renforce son autonomie sur la gestion des ressources sur ses terres traditionnelles sur 330 000 km².¹⁹

Analyse

En 1994, les relations à la suite de la controverse des années 1988-1994 autour du projet de la Grande-Baleine sont de nouveau au niveau du *rejet/non-acceptation* : se multiplient les poursuites judiciaires et les conflits autour de différents enjeux. Par ailleurs, les relations sont très volatiles et les efforts d'amélioration des relations se heurtent au passif relationnel de la période précédente qui s'accumule.

Deux approches sont mobilisées pour aller au-delà de l'impasse. D'abord, le gouvernement du Québec prend le relai d'Hydro-Québec dans les négociations²⁰ autour de la signature de plusieurs accords-cadres qui ne seront pas appliqués. Cette stratégie de petits pas montre ses limites dans cette situation de fort passif relationnel. La seconde

approche est, en 2001, la mobilisation des deux dirigeants des deux « nations » : le premier ministre du Québec et le chef du conseil des Cris. Nous soulignons que les aspects interpersonnels (exemplarité des leaders dans la reconstruction des relations interpersonnelles), symboliques (accord « de Nation à Nation », énoncé de reconnaissance et de respect mutuels), autour de la reconnaissance du passif relationnel, et de cadre pour l'avenir ont représenté la clé de l'approche qui a permis de faire passer ces relations d'un niveau de non-acceptation à un niveau d'*approbation* puis de *co-appropriation* par la mise en œuvre de projets conjoints.

Somme toute, la *Paix des Braves* repose sur ces fondements : le plan symbolique d'accord de Nation à Nation, l'importance accordée aux intérêts communs des acteurs, la mise en œuvre de ces accords par des mécanismes de suivi et d'imputabilité, et la création de comités conjoints de gestion des projets.

Discussion et conclusion

L'étude que nous avons proposée dans cet article a examiné un enjeu de gestion peu exploré, à savoir l'acceptabilité sociale, a confirmé l'importance de l'acceptabilité sociale et en a précisé ses contours. Notre revue de la littérature nous a permis de cartographier les origines, enjeux, motivations et nombreuses définitions de cette notion. Nous avons analysé l'évolution des relations entre une entreprise et une Première Nation – incluant des phases de construction, érosion et reconstruction des relations – sur près de quarante ans à partir d'un cadre d'analyse provenant de ce corpus (Thomson et Boutilier, 2011). Cette analyse a permis d'identifier l'importance du passif relationnel dans le niveau de ces relations et fait ressortir plusieurs éclairages.

IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE

Notre étude empirique suggère que l'accumulation de tensions peut constituer un héritage relationnel suffisamment important pour la détérioration future des relations entre une entreprise et ses parties prenantes locales. Ainsi, l'héritage relationnel que nous définissons comme l'accumulation de tensions non réglées entre une entreprise et ses parties prenantes locales peut expliquer de faibles niveaux d'acceptabilité sociale. Dans cet esprit, alors que le modèle des niveaux d'acceptabilité sociale représente un cadre statique, mais utile pour analyser les relations entreprise-communauté à un moment donné, la notion d'héritage relationnel pourrait le renforcer en offrant des indications sur

17. Radio-Canada (2011). Entente entre Québec et les Cris sur la gouvernance du territoire. from <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2011/05/27/001-entente-quebec-cri-eeyou-istchee.shtml>

18. Gagnon, M. (2012). Le complexe Eastmain-1-A – Sarcelle – Rupert : un banc d'essai grandeur nature. Repéré à http://www.portailconstructo.com/infoconstructo/complex_eastmain_sarcelle_rupert_banc_essai_grandeur_nature

19. Discours de Matthew Coon Come, chef du Grand Conseil des Cris, lors de la signature de cette entente, le 24 juillet 2012.

20. Entrevue réalisée le 24 juillet 2012 avec un haut fonctionnaire au sein du Secrétariat aux affaires autochtones du Québec.

le passage d'un niveau à l'autre. Par exemple, en analysant la façon dont l'entreprise a géré les tensions précédentes avec ses parties prenantes, le modèle des niveaux d'acceptabilité sociale permettrait de mieux comprendre pourquoi le niveau d'acceptabilité sociale a progressé ou régressé sur une longue période de temps.

De plus, alors que l'acceptabilité sociale est souvent présentée en tant que résultat en soi, notre étude suggère que l'acceptabilité sociale n'est ni un résultat ni un produit, mais davantage un processus dynamique qui s'inscrit dans le temps. Puisque les facteurs contextuels sociopolitiques évoluent avec le temps, l'acceptabilité sociale peut également évoluer. Pour cette raison, nous pensons que l'acceptabilité sociale est un processus itératif qui nécessite un dialogue constant avec les parties prenantes, qui, par ailleurs, permettent d'enrichir la nature des tensions lorsque leur nombre est important.

Ensuite, cette recherche propose une autre contribution concernant la TPP (Mitchell, Agle, et Wood, 1997) qui souligne la nécessité pour les entreprises et les gestionnaires de prioriser les parties prenantes saillantes au détriment des parties prenantes dormantes. Ce modèle peut s'appliquer dans des situations à court terme, mais il est à notre avis beaucoup moins adapté pour prévoir l'évolution des contextes et relations entre plusieurs acteurs. Notre analyse suggère que les petits groupes marginalisés – représentés par la littérature comme des parties prenantes dormantes non importantes – ne devraient pas être sous-estimés. Les Cris étaient numériquement une minorité tout au long du projet de la Baie-James et ont été totalement marginalisés durant les premières phases du projet. Malgré leur nombre limité, ils ont été en mesure d'exercer une influence très importante sur Hydro-Québec tout au long du projet. Rétrospectivement, il pourrait être difficile d'imaginer qu'une communauté locale si peu nombreuse ait pu avoir un tel impact sur un projet de plusieurs milliards de dollars. L'analyse des variables juridico-sociopolitiques qui influent sur le degré de légitimité des parties prenantes pourrait contribuer à l'enrichissement de cette théorie d'une part, et à renforcer le modèle des niveaux d'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011) d'autre part en intégrant des éléments de contexte pertinents dans le champ d'analyse.

IMPLICATIONS POUR LES PRATICIENS

Du point de vue de la pratique de la gestion, à partir de l'analyse de la perte et de la reconstruction de l'acceptabilité sociale en question, nous avons identifié les pratiques de gestion qui ont contribué, à chaque étape du *continuum* proposé par Boutilier et Thomson (2011), à construire, cultiver et reconstruire des relations durables et de réciprocité entre entreprises et communautés locales.

De manière générale, l'article propose trois apprentissages principaux aux entreprises autour du l'acceptabilité sociale de leurs projets et activités. Premièrement,

l'acceptabilité sociale représente un capital important qui se concentre sur des parties prenantes locales, le plus souvent autour d'enjeux et de retombées locales. Elle va au-delà des autorisations légales (*legal license*) ou des ententes entre les parties qui cadrent et orientent les interactions et conversations. L'expérience d'Hydro-Québec démontre que cette acceptabilité sociale est un processus de gestion qui doit s'ajuster au fur et à mesure des étapes de la vie d'un projet ou d'une entreprise, pour s'adapter aux attentes en évolution des parties prenantes. Par ailleurs, même si cette acceptabilité sociale est locale, elle a des implications et ramifications significatives au-delà du local, au niveau mondial, dans la mesure où l'information portant sur « la performance sociale » ou l'acceptabilité ou la non-acceptabilité sociale des projets est diffusée largement : une entreprise qui perd de sa légitimité et qui ne dispose pas d'une acceptabilité sociale nécessaire compromet la réussite de ses projets ainsi que ses chances d'acquiescer des ressources matérielles, financières et humaines importantes (DiMaggio et Powell, 1983).

Deuxièmement, notre étude identifie les limites des approches peu ou non structurées fondées sur des approches de relations publiques et de philanthropie, non coordonnées dans la construction de relations durables. Au-delà de ces pratiques, les relations entreprises-communautés devraient se structurer conjointement autour d'une politique structurée de relations avec les communautés fondée sur un réel partenariat fondé sur la confiance, la transparence et la concertation dans une perspective de construire des relations réciproques et durables pour une contribution structurante pour le milieu local.

Troisièmement, nous identifions un apport qui porte sur le statut interne des relations avec les communautés dans les processus de gestion de l'entreprise. L'analyse des quatre décennies de relations suggère que le faible statut attribué dans les processus de gestion aux relations avec les communautés face aux enjeux techniques et financiers peut être couteux. Améliorer le statut de cet enjeu de gestion requiert cependant des compétences et des processus de gestion adéquats afin d'aller au-delà d'une prise de position discursive et de considérer la capacité de gérer ces relations comme une partie intégrante du cœur de métier de l'entreprise (Kemp et Owen, 2013).

AVENUES DE RECHERCHE

En définitive, notre revue a mis en exergue que la notion d'acceptabilité sociale demeure peu consolidée du point de vue de la théorisation. De ce fait, plusieurs axes de recherche pourraient être éclairants. D'abord, des définitions plus rigoureuses pourraient consolider cette notion. Par exemple, à partir de quel niveau d'approbation l'acceptabilité sociale est-elle acquise? Notre étude démontre qu'une minorité peut compromettre un projet. Dans ce cas précis, quels seraient les déterminants de l'acceptabilité

sociale? Il serait également éclairant de déterminer si l'acceptabilité sociale, qui a surtout vu le jour dans les industries géographiquement intégrées (Torre et Rallet, 2005), représente un enjeu de gestion aussi précieux dans d'autres entreprises dans des secteurs porteurs aux risques industriels moindres pour les communautés locales. Finalement, une autre voie de recherche pourrait étudier les liens entre l'acceptabilité sociale et le rôle structurant de l'entreprise : qui assume les initiatives, la communauté ou l'entreprise? Pour Bowen *et al.* (2010), la perspective dominante dans les recherches menées jusqu'à présent sur les relations entreprises-communautés porte sur les responsabilités des entreprises envers les communautés. Très peu de travaux ont porté sur les responsabilités des communautés envers les entreprises et autres parties prenantes. Cette avenue de recherche serait ainsi éclairante puisqu'elle permettrait de comprendre comment de nouveaux droits acquis pour certaines communautés locales influent sur leurs responsabilités et les implications de cette nouvelle réalité pour les entreprises.

Bibliographie

- AGENCE CANADIENNE D'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE. (2011). Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Repéré le 18 février 2013 à <http://www.ceaa-acee.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=258F8153-1>
- ANGERS, M. (2005). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. (4e éd.). Anjou, Québec: Centre éducatif et culturel (CEC).
- BABA, S., RAUFFLET, E. (2014). Managing Relational Legacies: Lessons from British Columbia, Canada. *Administrative Sciences*, 4(1), 15-34.
- BATELLIER, P., SAUVÉ, L. (2011). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec: les leçons à tirer. *Gestion: Revue internationale de gestion*, 36(2), 49-58.
- BOWEN, F., NEWENHAM-KAHINDI, A. M., HERREMANS, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.
- BRETERON, D., FORBES, P. (2004). *Monitoring the impact of mining on local communities: a Hunter Valley case study*. Communication présentée au Minerals Council of Australia Inaugural Sustainable Development Conference, Melbourne, Australia.
- BRUNSON, M. W. (1996). A definition of "social acceptability" in ecosystem management. Dans M. Brunson, L. Kruger, C. Tyler et S. Schroeder (dir.), *Defining social acceptability in ecosystem management: a workshop proceedings. General Technical Report PN W-369*. (p. 7-16). Portland, OR: U.S. Forest Service.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- DAVIS, R., FRANKS, D. M. (2011, 2011). *The Costs of Conflict with Local Communities in the Extractive Industry*. Communication présentée au First International Seminar on Social Responsibility in Mining, Santiago, Chile.
- DÉBATS DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, 35e législature, vol. 34, no 1, Première Sess. p. 5-13 (1994).
- DELANNON, N., BÉNARD, J., VERREULT, I., RAUFFLET, E. (2011). Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés? *Gestion*, 36(2), 29-38.
- DIAMOND, B. (1990). [Address by chief Billy Diamond to the Institute for Canadian Studies, Oslo, Norway, August 1990]. Communication personnelle.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DONALDSON, T., PRESTON, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review* 20(1), 65-91.
- ERNST & YOUNG (2012). Business Risks Facing Mining and Metals 2011-2012. Repéré le 10 septembre 2013 à [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2011-2012/\\$File/Metal_Mining_paper_02Aug11_lowres.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2011-2012/$File/Metal_Mining_paper_02Aug11_lowres.pdf)
- ETHICAL FUNDS (2012). Ethical funds – Glossary. Repéré le 13 juin 2013 à <http://www.ethicalfunds.com/Pages/SRI/Glossary.aspx>
- FIREY, W. I. (1960). *Man, mind, and land: a theory of resource use*. Glencoe, IL: The Free Press.
- GANON, M. (2012). Le complexe Eastmain-1-A – Sarcelle – Rupert: un banc d'essai grandeur nature. Repéré le 10 février 2013 à http://www.portailconstructo.com/infoconstructo/complexe_eastmain_sarcelle_rupert_banc_essai_grandeur_nature
- GOLDMAN SACHS (2008). 190 Projects to Change the World. Dans G. I. Research (dir.). New York: USA: Goldman Sachs.
- GOND, J.-P., MERCIER, S. (2004). *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*. Communication présentée au Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH, Montreal.
- HOUCK, O. A. (2011). *Taking Back Eden: Eight Environmental Cases that Changed the World*. Island Press. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.047>, 1-9.
- HUMPHREYS, D. A. (2001). Sustainable development: can the mining industry afford it? *Resources Policy*, 27(1), 1-7.
- IFC (2013). Financial Valuation Tool For Sustainability Investments. Repéré le 13 juin 2013 à <https://fvtool.com/>.
- JENKINS, H. (2004). Corporate Social Responsibility and the Mining Industry: Conflicts and Constructs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 23-24.
- JOYCE, S. et THOMSON, I. (2000). Earning a Social Licence to Operate: Social Acceptability and Resource Development in Latin America. Repéré le 13 juin 2013 à <http://oncommon-ground.ca/wp-content/downloads/license.htm>
- 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(3), 275-296.
- KEMP, D., OWEN, J. R. (2013). Community Relations in Mining: Core to business but not "core business". *Resources Policy*, 38, 523-531.
- KRAISORNSUTHASINEE, S. et SWIERCZEK, F. W. (2009). Doing well by doing good in Thailand. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 550-565.

- LABELLE, F., PASQUERO, J. (2006). Alcan et le "paRTernalisme": les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XXe siècle. *Entreprises et histoire*, 45, 74-96.
- LACEY, J. et LAMONT, J. (2013). Using social contract to inform social licence to operate: an application in the Australian coal seam gas industry. *Journal of Cleaner Production*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.047>, 1-9.
- LANGLEY, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- LAUZON, H. (2011). Les relations entreprises-communautés: qu'en pensent les employeurs? *Gestion*, 36(2), 39-43.
- MARTIN, T. (2001). *Solidarités et intégration communautaire. Le projet Grande-Baleine et le relogement des Inuit de Kuujjuarapik à Umiuqaj*. (Université Laval, Québec).
- MERCIER, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*. Communication présentée à la Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique Québec.
- MILES, M. B., HUBERMAN, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2e éd.). Thousand Oaks, California: USA: Sage Publications.
- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- PASQUERO, J. (2008). Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27-48.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- RADIO-CANADA (2011). Entente entre Québec et les Cris sur la gouvernance du territoire. Repéré le 17 juin 2013 à <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2011/05/27/001-entente-quebec-cri-eeyou-istchee.shtml>
- RAUFFLET, E., BABA, S., PERRAS, C., & DELANNON, N. (2013). Social Licence. In N. C. S. O. Idowu, L. Zu, & A. S. Gupta (Ed.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 2223-2230). Heidelberg, Germany: The Springer.
- ROBERT BOUTILIER AND ASSOCIATES (2012). What Is the Social License? Repéré le 17 juin 2013 à <http://sociallicense.com/definition.html>
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- RUGGIE, J. (2010). Report of the Special Representative of the UN Secretary-General on the issue of human rights, and transnational corporations and other business enterprises – Business and human rights: further steps towards the operationalization of the "protect, respect and remedy" framework. New York: USA: United Nations.
- SAVARD, S. (2010). *Retour sur un projet du siècle: Hydro-Québec comme vecteur des représentations symboliques et identitaires du Québec, 1944 à 2005*. (Université Laval).
- SECRETARIAT AUX AFFAIRES AUTOCHTONES DU QUÉBEC (2004). Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec / SEBJ et les Cris de Eeyou Istchee. Repéré à http://www.autochtones.gouv.qc.ca/relations_autochtones/ententes/cris/entente_cris_20040419.pdf
- SÉGUIN, F., HAFSI, T., DEMERS, C. (2008). *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*. Montréal, Canada: Les Éditions Transcontinental.
- SÉGUIN, R. (1994, Novembre). Quebec Shelves Great Whale Project, *Globe and Mail*, p. A1-A13.
- SHEPARD, R. B. (2008). Gaining A Social License to Mine. Repéré le 13 juin 2013 à <http://www.appl-ecosys.com/publications/social-license.pdf>
- SHINDLER, B. A., BRUNSON, M. W. (2004). Social acceptability in forest and range management. Dans M. J. Manfredo, J. Vaske, B. L. Bruyere, D. R. Field et P. J. Brown (dir.), *Society and Natural Resources: A Summary of Knowledge* (p. 147-157). Columbia, MO: Modern Litho.
- SLACK, K. (2008). Corporate Social License and Community Consent. Repéré le 17 septembre 2013 à <http://www.policyinnovations.org/ideas/commentary/data/000094>
- STRAUSS, A., CORBIN, J. M. (1997). *Grounded Theory in Practice*. London, UK: Sage Publications.
- THEODORI, G. L. (2005). Community and Community Development in Resource-Based Areas: Operational Definitions Rooted in an Interactional Perspective. *Society and Natural Resources*, 18, 661-669.
- THOMSON, I., BOUTILIER, R. G. (2011). Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice. Repéré le 10 septembre 2013 à <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>
- TORRE, A., RALLET, A. (2005). Proximity and Localisation. *Regional Studies*, 39(1), 37-59.
- VREDENBURG, H., WESTLEY, F. (1997). Innovation and Sustainability in Natural Resource Industries. *Optimum: The Journal of Public Sector Management* 27(2), 32-40.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- ZANDVLIET, L., ANDERSON, M. B. (2009). *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

ANNEXE A

Détail des données primaires collectées

Type d'entrevue (Nombre de répondants)	Poste occupé lors de l'entrevue	Nombre de répondants (Nombre d'entrevues)
Entrevues préliminaires (2)	Conseiller en relations communautaires (Hydro-Québec)	1
	Conseiller légal au Grand Conseil des Cris et au sein de la Nation Crie de Wemindji	1
Entrevues de débriefing (13)	Hydro-Québec Conseiller en relations communautaires	1 (2)
	Gouvernement du Québec Premier ministre du Québec	1 (1)
	Ministre délégué aux affaires Autochtones	1 (1)
	Sous-ministre au Ministère des Ressources Naturelles et de la Faune	1 (1)
	Directeur du secrétariat aux affaires Autochtones (Ministère des Ressources Naturelles et de la Faune)	1 (1)
	Grand Conseil des Cris Conseiller légal au Grand Conseil des Cris et au sein de la Nation Crie de Wemindji	1 (2)
	Autorité Régionale Crie Administrateur	1
	Universitaires Sociologue à l'Université du Québec en Outaouais Politologue à l'Université d'Ottawa Historien à l'Université du Québec à Montréal Sociologue à l'Université du Québec à Montréal	1 1 1 1
Entrevues totales	13 (15 entrevues)	

ANNEXE B
Détail des données secondaires utilisées

Type de document	Année de publication		
	1970-1985	1985-1995	1995-2013
Livres, chapitres, articles et études de cas (21)	–	8	13
Presse (49)	11	15	23
Rapports annuels d'Hydro-Québec (20)	5	6	9
Thèses (5)	–	–	5
Archives du Grand Conseil des Cris (9)	–	6	3
Archives des débats de l'Assemblée Nationale du Québec (17)	3	6	8

ANNEXE C

Chronologie des événements

Année	Événement
1964	Premières explorations du potentiel hydroélectrique au Nord du Québec menées par Shawinigan Water et 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 <i>Grande-Baleine</i> (Phase II)
1986	Fin des travaux de la phase I du projet (complexe La Grande)
1989	Hydro-Québec annonce le projet <i>Grande-Baleine</i> – 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 <i>Grande-Baleine</i> 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 <i>Grande-Baleine</i> , 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 <i>Grande-Baleine</i> 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 <i>Grande-Baleine</i> , annoncé par Jacques Parizeau
1995	Échec du référendum sur la souveraineté du Québec
1999	Ted Moses remplace Matthew Coon Come à la tête du Grand Conseil des Cris
2002	Signature de la « Paix des Braves »
2004	Signature d'une entente sur une nouvelle relation entre les Cris et Hydro-Québec
2005	Matthew Mukash remplace Ted Moses à la tête du Grand Conseil des Cris
2008	Signature d'une entente concernant une nouvelle relation le Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien et les Cris
2011	Le gouvernement québécois a signé un nouvel accord sur la gouvernance du territoire cri de la Baie-James
2012	Le gouvernement du Québec et la Nation crie signent l'Entente sur la gouvernance du territoire d'Eeyou Istchee-Baie-James. Cette entente accorde aux Cris une grande autonomie et capacité en matière de gestion de leurs terres et ressources.