

*La stratégie discursive d'Hydro-Québec
dans la controverse écologique de Grande-Baleine**

Christiane Demers, professeure agrégée

Service du management

École des Hautes Études Commerciales

3 000 Côte-Sainte-Catherine

Montréal, Québec

H3T 2A7

téléphone : 514-340-6345

Courriel : christiane.demers@hec.ca

Michèle Charbonneau, étudiante au doctorat

École des Hautes Études Commerciales

Courriel : michele.charbonneau@hec.ca

Mots-clés : stratégie discursive, traduction, controverse écologique, légitimation

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Cette recherche exploratoire porte sur le discours construit par Hydro-Québec lors de la période de controverses ayant marqué le projet hydroélectrique de Grande-Baleine. Il trouve une expression d'ensemble dans le dernier chapitre du résumé du Rapport d'avant-projet rédigé par Hydro-Québec et publié en août 1993, peu de temps avant l'arrêt du projet. Utilisant une grille analytique inspirée de la théorie de la traduction telle que développée par Callon (1986) et Latour (1993,1995), nous analysons ce texte pour mettre au jour les stratégies utilisées par Hydro-Québec pour légitimer le projet Grande-Baleine. Nous tentons alors de démontrer qu'Hydro-Québec poursuit, d'abord, une stratégie réactive visant à se dissocier des principales accusations portées contre son projet. Par la suite, Hydro-Québec adopte une stratégie visant à enrôler des alliés qui lui permet de déplacer le problème en s'engageant dans l'univers des valeurs. Ainsi, Hydro-Québec ne s'avoue pas vaincue et semble même vouloir se hisser dans une position forte si on en venait à relancer le projet.. Nous discutons de ces observations à la lumière de la théorie de la traduction.

Mots-clés : stratégie discursive, traduction, controverse écologique, légitimation

*** Ce projet a bénéficié du support du CRSH (# 410-97-1079)**

La stratégie discursive d'Hydro-Québec dans la controverse écologique de Grande-Baleine

Quelque temps après son élection à titre de premier ministre du Québec en 1994, Jacques Parizeau reportait le projet du complexe hydroélectrique Grande-Baleine pour une période indéterminée. Il interrompait ainsi un projet qui était à l'étude depuis 20 ans et avait engendré de nombreux déboursés. Or, ce projet, capital pour la stratégie de développement d'Hydro-Québec, était au cœur d'une importante controverse. Il avait fait l'objet de nombreux écrits médiatiques et électroniques, surtout durant les années 1990 à 1992, alors que les Cris du Nord québécois déployaient une importante stratégie de relations publiques pour en empêcher la réalisation.

Nous nous intéressons, dans cette recherche exploratoire, au discours construit par Hydro-Québec durant cette période de controverse et qui trouve une expression d'ensemble dans le dernier chapitre du résumé du Rapport d'avant-projet publié par Hydro-Québec en août 1993, peu de temps avant l'arrêt du projet. Utilisant une grille analytique inspirée de la théorie de la traduction telle que développée par Callon et Latour, nous analysons ce texte pour mettre au jour les stratégies utilisées par Hydro-Québec pour légitimer le projet Grande-Baleine. Nous montrons qu'Hydro-Québec dont le discours est avant tout du domaine scientifique et technique est amenée par l'attaque des Cris à s'engager dans l'univers des valeurs. Nous discutons de ces observations à la lumière de la théorie de la traduction (Latour, 1995).

I. Le cadre conceptuel et méthodologique

L'étude du projet Grande-Baleine est pertinente pour qui s'intéresse à la stratégie d'entreprise parce qu'il a fait l'objet d'une importante controverse qui a forcé Hydro-Québec à réagir pour tenter de le sauver. D'ailleurs, la stratégie d'Hydro-Québec dans cette controverse a déjà été analysée par Susskind & Field (1996) pour illustrer leur théorie de règlement des conflits appelée approche de gains mutuels. L'approche de la résolution de conflits tente surtout d'identifier les stratégies efficaces de négociation. Il s'agit là d'une approche prescriptive dont l'objet est d'expliquer ce qu'Hydro-Québec aurait dû faire, plutôt que ce qu'elle a fait. Or, cette étude qui discute de la négociation entre les parties est problématique à certains égards. Les auteurs suggèrent que les Cris ont gagné parce qu'ils avaient raison et qu'Hydro-Québec a perdu parce qu'elle avait tort et qu'elle a mal négocié. En effet, alors qu'ils analysent en termes de ses erreurs

stratégiques la défaite d'Hydro-Québec (elle a perdu parce qu'elle n'a pas voulu négocier), ils parlent peu de l'efficacité de la stratégie des Cris (suggérant qu'ils ont gagné parce qu'ils avaient raison).

Dans la littérature en stratégie et en gestion, l'étude des controverses a également été abordée comme un problème de légitimité organisationnelle par des auteurs s'intéressant à l'analyse discursive (Elsbach, 1994 ; Demers & Barral, 1996). Ces recherches sur la légitimité organisationnelle étudient, entre autres, la cohérence de la stratégie organisationnelle, sa conformité avec l'environnement institutionnel et la convergence entre le discours et l'action. Elles tendent à traiter la gestion des controverses sous l'angle de la gestion de l'image organisationnelle. Par exemple, une étude sur l'intégration des problématiques environnementales dans le discours stratégique des entreprises d'électricité canadiennes montre qu'elles construisent collectivement un langage commun pour parler de cette thématique afin de se conformer aux pressions institutionnelles (Demers & Barral, 1996). Cependant, bien que cette perspective nous aide à comprendre l'adoption par Hydro-Québec d'une logique de développement durable pour justifier le projet Grande-Baleine, elle est moins utile pour comprendre la gestion de la controverse avec les Cris.

Nous croyons que la théorie de la traduction élaborée par Callon (1986) et Latour (1993, 1996) pour analyser les controverses scientifiques et les innovations technologiques pourrait nous aider à mieux comprendre cette problématique. Cette approche, également appelée théorie de l'acteur-réseau, explique le dénouement d'une controverse, et donc la réussite (ou l'échec) d'un projet scientifique ou d'innovation, par la solidité du réseau qui le porte. Elle nous amène donc à analyser le discours d'Hydro-Québec non pas en fonction de sa cohérence interne et sa capacité à présenter une image socialement acceptable, mais plutôt en termes du réseau que la société d'État construit à travers son discours. La théorie de la traduction ne présume pas non plus de qui a tort ou a raison, mais démontre comment se construit (ou se détruit) à travers la gestion de la controverse la légitimité d'un projet (le projet ne réussit pas parce qu'il est le meilleur, le projet qui réussit devient le meilleur).

Pour Callon et Latour, une controverse scientifique a lieu lorsqu'un fait technique ou scientifique reconnu et incontesté, appelé «boîte noire», est remis en question ou lorsqu'un tel «fait» est construit¹. La controverse met alors en situation des acteurs humains et non humains intéressés par sa résolution. Tout au long du processus, des acteurs se font les porte-parole des groupes concernés par la controverse et tenteront de faire prévaloir leur conception du problème, entraînant une (re)définition des groupes concernés et des porte-parole légitimes. Il s'agit dès lors d'intéresser, d'enrôler et de mobiliser les groupes désignés de façon à aligner leurs intérêts et à construire un fait qui permet de garder ces intérêts alignés. Une controverse est résolue lorsqu'il y a stabilisation des groupes, de leurs intérêts et de leurs liens, et «coïncide avec la mise en place de porte-parole incontestables», (Callon, 1986 : 201). Pour y parvenir, les stratégies d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation sont infinies. En particulier, on peut s'allier des acteurs forts, tels que des boîtes noires, ou recruter de nouveaux alliés. L'activité qui est au centre de ce processus est la traduction, définie par Latour (1995) à la fois comme «l'interprétation donnée par ceux qui construisent les faits de leurs intérêts et de ceux des gens qu'ils recrutent» (p. 261) et comme la liaison d'éléments humains et non-humains en un tout cohérent qui sert à maintenir alignés les intérêts des alliés («machiner les forces») (p. 313-314). Ainsi défini, le registre de la traduction permet de décrire tant les actions sur la Société que les actions portant sur la Nature. Ce faisant, on peut analyser dans un seul registre les hybrides formés d'humains et de non-humains sans avoir à décider a priori de ce que contient la Société et de ce que contient la Nature. Le processus de résolution de controverses donne ainsi lieu à une entre-définition des acteurs impliqués et peut ainsi être lu comme un long processus de négociation qui conduit à négocier le contenu et les frontières du fait controversé (Vinck, 1995 : 107-108).

C'est donc à partir de ces concepts que nous analyserons une partie du discours d'Hydro-Québec dans la controverse entourant le projet Grande-Baleine. Comme nous l'avons déjà mentionné, la position d'Hydro-Québec trouve sa forme la plus complète dans le Rapport d'avant-projet, présenté comme le fruit de près de 11 ans de recherche, ayant coûté 256 millions \$ (ou encore 400 millions \$ si on tient compte des intérêts). Le dernier volume de ce rapport en propose un résumé et synthétise, dans le dernier chapitre intitulé «Enjeux», les questions fondamentales qu'on devra prendre en compte lors de la procédure d'examen public et de la prise de décision (Hydro-Québec, 1993 : 257). En quelque sorte, ce chapitre contient les conclusions auxquelles est parvenue

Hydro-Québec quant aux différentes problématiques soulevées par le projet. Pour cette raison, c'est cette partie du discours d'Hydro-Québec qui est retenue pour l'analyse suivante.

Puisque le texte choisi est la synthèse des enjeux en place, selon Hydro-Québec, nous pourrions y observer les définitions des problèmes proposées par la société d'État québécoise. En particulier, l'analyse du discours mettra au jour les multiples traductions réalisées afin de recruter des alliés et de maintenir leurs intérêts alignés. Notre étude permettra également de réfléchir sur l'intérêt de la théorie de la traduction pour effectuer une analyse discursive dans le cadre plus général de l'étude de l'action stratégique.

La méthode proposée par Callon (1986 : 175-177)² obligera à suivre les acteurs impliqués dans la controverse selon leur apparition dans le processus et à ne pas sortir des limites définies par les acteurs de la controverse pour en expliquer le déroulement. Plus précisément, elle nous conduira à repérer l'ensemble des associations (ou dissociations) qu'Hydro-Québec tente de créer, à ne pas juger, sur la base d'un point de vue extérieur, de leur importance ou de leur caractère certain ou incertain, et à les traiter à partir d'un seul registre, soit celui de la traduction, qu'elles aient pour objet des humains ou des non-humains. L'analyse cherchera donc en particulier à repérer les acteurs qui ont été éliminés de la controverse (Callon, 1981 : 398).

De plus, l'intérêt d'utiliser cette approche est que Cooren & Taylor (2000) s'appuient également sur la théorie de la traduction pour analyser l'action des Cris et Inuits dans l'organisation du «Jour de la Terre», un des moments forts de la controverse. Cette étude nous sera utile pour contextualiser notre analyse à la lumière de leurs résultats, en comparant les stratégies des opposants.

II. Une controverse aux multiples visages³

C'est à la fin avril 1971, que Robert Bourassa, alors premier ministre du Québec, annonce le projet hydroélectrique de la Baie James. La réalisation de ce «projet du siècle» est conçue en trois phases, soit respectivement en l'aménagement de La Grande Rivière, de la rivière Grande-Baleine,

et des rivières Nottaway, Broadback et Rupert dans le Nord québécois. Douze ans plus tard, au coût de 14,6 milliards \$, la phase I est complétée. Toutefois, dès 1987, notamment à cause de la signature prévue d'importants contrats d'exportation d'électricité aux États-Unis, les études de faisabilité et d'impacts pour la phase II sont reprises et Hydro-Québec annonce officiellement en 1989 son intention de réaliser le projet Grande-Baleine. Peu de temps après, les opposants au projet se manifesteront afin d'y intervenir, voire d'y mettre fin.

La première opposition qui suscite vivement l'intérêt public vient d'un groupe de Cris et d'Inuits habitant à proximité de la rivière Grande-Baleine. Ils arrivent à New York en Odeyak (une embarcation symbolisant les deux peuples), le 22 avril 1990, «Jour de la Terre», journée consacrée, entre autres, à la question de l'environnement et qui était fort médiatisée. À leur arrivée, Matthew Coon-Come, chef des Cris, prend la parole et explique comment le projet de Grande-Baleine chassera de chez elles 20 000 personnes. Ce premier coup d'éclat procure aux Cris et Inuits une attention considérable de la part du public américain. En un an, le nombre d'alliés à la cause de ces autochtones augmente considérablement ; parmi eux se trouvent notamment de nombreux groupes environnementalistes, dont le Sierra Club, la société nationale Audubon et Greenpeace. Dès lors, les Cris, qui s'opposent plus fortement que les Inuits, occupent toutes les tribunes possibles. Leur deuxième coup d'éclat consiste en la publication de deux articles dans le New York Times, le 21 octobre 1991, financés par Greenpeace-USA. On y affirme, entre autres, qu'Hydro-Québec s'apprête à «provoquer une catastrophe écologique comparable à la dévastation de l'Amazonie» et que les inondations ont provoqué la mort de milliers de caribous. Ces articles suscitent des inquiétudes chez les écologistes d'Europe, des États-Unis et d'Amérique du Sud et conduisent Hydro-Québec devant la Tribunal des eaux à Amsterdam, en février 1992. Le travail réalisé par les opposants au projet n'est cependant pas seulement d'ordre médiatique et ne vise pas seulement l'opinion publique générale. En particulier, les Cris et les Inuits se sont alliés à Robert Kennedy jr. ainsi qu'aux producteurs américains de charbon de bois et ont participé à un important lobby visant à persuader les dirigeants gouvernementaux américains d'annuler les contrats d'achat d'électricité signés avec Hydro-Québec.

Entre 1989 et 1991, Hydro-Québec réagit très peu sur la scène publique, voire y est complètement absente. Elle se décide toutefois à investir les médias en réponse aux articles du 21 octobre 1991 dans le New York Times, se donnant alors pour but de riposter aux publications «truffées d’erreurs mensongères». À partir de ce moment, Hydro-Québec organise davantage ses relations publiques. À cet effet, elle engage des spécialistes, puis ouvre un bureau de relations publiques à New York et un autre assigné aux relations d’affaires en Nouvelle Angleterre. De plus, le dossier déposé devant le Tribunal des eaux convainc celui-ci de ne pas condamner Hydro-Québec dans le projet de Grande-Baleine, mais de tout au plus la réprimander de ne pas inciter davantage les Québécois à réduire leur consommation d’énergie.

En 1992, on annonce que les États de New York et de la Nouvelle Angleterre vont résilier leurs contrats avec Hydro-Québec et que plusieurs entreprises et organisations américaines vont se retirer du financement d’Hydro-Québec. À l’été 1993, Hydro-Québec publie son ultime plaidoyer sous la forme d’un Rapport d’avant-projet soumis à l’Assemblée nationale du Québec. Finalement, en 1994, l’État de New York annule un deuxième contrat, justifiant cette décision par le plafonnement de la demande tout en évoquant des considérations écologiques. C’est alors que Jacques Parizeau, premier ministre de la province, reporte pour une période indéterminée le projet, la demande au Québec ne justifiant pas un tel développement.

Quand Hydro-Québec a rédigé son Rapport, les principales accusations qui avaient été portées contre elle étaient sa responsabilité vis-à-vis de : la mort de caribous, la déforestation, une catastrophe écologique, la destruction d’un mode de vie, l’agression contre un peuple... L’accusation était donc lourde et il n’est pas étonnant que, pour y répondre, Hydro-Québec ait produit un Rapport de 30 volumes. L’analyse du dernier chapitre de ce Rapport sera conduite en deux temps. Nous analyserons d’abord chacune des sections du chapitre repérant les diverses traductions, associations et dissociations opérées, afin de mettre au jour, dans un second temps, les principales stratégies discursives utilisées dans l’ensemble du texte retenu.

III. Des enjeux naturels et humains aux enjeux politiques

Hydro-Québec articule sa réponse autour des thèmes suivants : 1) Le projet Grande-Baleine dans le contexte québécois ; 2) Recherche du meilleur projet possible ; 3) Enjeux relatifs au milieu naturel ; 4) Enjeux relatifs au milieu humain ; 5) Impacts cumulatifs ; 6) Enjeux politiques ; 7) Conclusion. Mais sous ces thèmes, se dessine une contre-attaque déclinée en trois temps : une mise en situation de cinq pages (préambule et sections 1 et 2), une évaluation technique et scientifique du projet de 21 pages (sections 3 à 5), une discussion des considérations politiques et éthiques liées au projet (sections 6 et 7).

1. La mise en situation

Dans le préambule, Hydro-Québec qui s'identifie comme l'auteur du texte, le présente comme le résultat d'une «série d'études déjà très longue» qui «permet d'ores et déjà de se prononcer sur la réalisation du projet». Elle cherche à recruter comme alliés les lecteurs, «la population, tout comme les décideurs, devrait pouvoir évaluer ce qui est réellement en cause dans le projet de Grande-Baleine, au point de vue de l'environnement». Ainsi, ce préambule traduit le rapport et le résumé en outils d'évaluation et d'aide à la prise de décision et situe le projet de Grande-Baleine dans une controverse environnementale. Le texte est donc présenté comme traduisant la réalité, les faits ; il est crédible parce qu'associé à une longue série d'études (il faut 30 volumes pour les présenter). De même, Hydro-Québec essaie de dissocier les lecteurs de ceux qui voudraient plus d'études («nonobstant le voeu de certains de voir se poursuivre une série d'études déjà très longue»). Suite à ce préambule, on entre dans le vif du sujet par une contextualisation du projet à l'échelle du territoire québécois.

Dans la section «Le projet Grande-Baleine dans le contexte québécois», Hydro-Québec décrit les caractéristiques physiques, biologiques et humaines du Nord québécois. Plus précisément, le projet Grande-Baleine y est présenté comme un projet modifiant une minuscule partie («seulement 0,2% du territoire québécois») non habitée («sans toucher, du moins physiquement, à un seul village autochtone») d'un immense territoire, le Nord québécois, lequel est habité par un faible pourcentage de Québécois, fort majoritairement autochtones, et est caractérisé par une faible diversité biologique et un climat non tempéré. Entre autres, les autochtones y sont présentés comme des Québécois : «La population québécoise comprend près de 60 000 autochtones.» Les 7

000 Inuits et les 11 000 Cris sont présentés comme une partie des habitants d'un territoire représentant les deux tiers du Québec.

En somme, c'est à un renversement des proportions que l'on procède par la traduction ou la relativisation du projet en regard de l'étendue du territoire québécois et de la répartition de ses habitants : ce n'est pas un immense territoire qui sera modifié, mais une petite partie non habitée d'un immense territoire. De même, les habitants qui pourraient être affectés par le projet ne constituent pas la majorité des autochtones mais constituent une petite minorité de la population autochtone, qui est elle-même une minorité de la population québécoise, minorité qui habite à elle seule les deux tiers du Québec.

Ensuite, dans la section «Recherche du meilleur projet possible» Hydro-Québec explique les principes d'un aménagement hydroélectrique. On associe le projet de centrale hydroélectrique à la construction de réservoirs et au détournement des eaux en établissant entre eux une relation nécessaire sur la base d'arguments techniques (puissance, débit d'eau turbinée, hauteur de chute) et économiques (coût, rentabilité, demande) qui sont présentés comme les premiers impératifs à prendre en compte. L'intégration des considérations environnementales à cette conception technique et économique fait ensuite l'objet d'une sous-section à part entière. On précise que, toutes autres choses étant égales, on privilégiera les variantes d'aménagement proposant les plus petites surfaces noyées ou modifiées, dissociant ainsi le plus possible les contraintes environnementales des contraintes techniques et économiques. En effet, pour «(l)es membres de l'équipe de projet, tant les spécialistes de l'environnement que les ingénieurs», la variante recherchée est «celle qui respecterait le plus l'intégrité du milieu naturel, tout en étant réalisable sur le plan technoéconomique». Le récit d'Hydro-Québec souligne les différentes révisions apportées au projet entre 1975 et 1981 et entre 1988 et 1992 et conclut que la variante retenue permet d'élaborer une version du projet comportant «des gains» sur le plan de l'environnement, lesquels entraînent «une importante perte d'avantage économique».

En résumé, Hydro-Québec tente dans cette section de s'associer le plus possible aux considérations environnementales, tout en soulignant bien que dans certains cas, «on ne peut éviter de mettre en regard le coût et les superficies épargnées». De plus, elle témoigne de sa capacité à

faire des compromis en soulignant les révisions apportées au projet pour répondre aux exigences environnementales.

Il est à noter qu'à partir de ce point, l'analyse des impacts sur le milieu naturel et sur le milieu humain se fait à partir de la variante choisie par Hydro-Québec. Comme nous le verrons, cette analyse qui constitue une partie importante (tant en termes d'argumentation que de pages) du résumé réfère constamment à l'univers scientifique et à l'ensemble des études qui sous-tendent les affirmations d'Hydro-Québec.

2. Évaluation technique et scientifique du projet

La troisième section «Enjeux relatifs au milieu naturel» s'ouvre sur une question qui reprend explicitement les accusations portées contre le projet et qui induit une nouvelle traduction : «À l'échelle de la zone d'étude, le projet Grande-Baleine crée-t-il un impact inacceptable, comme certains le prétendent, ou un milieu tout aussi productif que le milieu initial ?» Ainsi, les modifications apportées par le projet sont traduites cette fois en termes de création d'un nouveau milieu équivalent au milieu initial. On propose néanmoins par la suite d'évaluer les «conséquences» des «modifications» apportées.

Après avoir présenté dans le détail la variante retenue, l'étude des enjeux relatifs au milieu naturel est abordé en termes des «modifications physiques» qui surviendront dans la zone d'étude afin d'en étudier ensuite les «répercussions sur le milieu biologique». Le mot «naturel» est donc traduit ici dans les termes de «physique» et «biologique». Hydro-Québec argumente que la variante retenue crée un milieu équivalent au milieu naturel initial. Dans cette partie, on parle du projet en termes biologiques, chimiques, mécaniques, géologiques, géographiques, etc. La multitude d'objets (allant d'éléments naturels, comme l'eau douce et salée, les rivières et la végétation aux objets construits comme les instruments de mesure) et de spécialistes qui sont associés à cette traduction donne beaucoup de solidité à la traduction d'Hydro-Québec. La question des répercussions sur le milieu biologique est abordée comme suit : «La diversité biologique est-elle menacée ? Les ressources fauniques pourront-elles encore satisfaire à la demande des autochtones ?». Dans cette section où l'on traite de taux de mercure dans le poisson, d'espèces

végétales rares, de phoque d'eau douce, de béluga et d'aigle royal, Hydro-Québec tente de réfuter les affirmations des autochtones en démontrant que «le projet se révèle très acceptable sur le plan biologique», étant donné que «la diversité biologique n'est pas en cause» et que «la biomasse totale disponible consommable sera supérieure à celle qu'elle était avant aménagement». Hydro-Québec tente de déplacer les intérêts des autochtones en suggérant que la quantité à consommer sera suffisante et qu'ils n'auraient qu'à «régler leur consommation de poisson en fonction de la qualité de ce dernier.»

Dans la section sur les «enjeux relatifs au milieu humain», Hydro-Québec met d'abord en évidence la différence entre la question de la nature et la question des hommes (puisqu'elle en fait l'objet d'une section distincte) tout les en abordant de la même façon, c'est-à-dire en tentant de démontrer, études et statistiques à l'appui, que le projet ne changera pas significativement les conditions de vie des autochtones et, même, qu'il contribuera à les améliorer.

Dans l'introduction de cette section, on commence à nouveau par circonscrire le plus possible le milieu à étudier : la localité directement concernée est habitée par 500 Cris et 460 Inuits. Tout au plus, 2 500 cris et 1 180 Inuits, répartis en deux villages «ressentiront également certains effets, surtout au chapitre des retombées économiques». D'entrée de jeu, on associe donc les effets du projet sur le milieu humain à ses retombées économiques. Dans un deuxième temps, adoptant une perspective historique, Hydro-Québec tente de dissocier les changements du mode de vie des autochtones des projets de la Baie James en démontrant que ces changements les ont précédés. Les changements vécus par les populations autochtones sont décrits de façon à associer de très près le mode de vie des autochtones à celui des autres Québécois ainsi qu'à dissocier le plus possible la pratique de la chasse et pêche des activités de survie et des activités économiques des autochtones touchés par le projet. Enfin, on souligne la présence d'importants problèmes sociaux - alcoolisme, toxicomanie, violence, délinquance juvénile et abandons scolaire - causés par le «taux élevé de chômage, conjugué avec l'introduction de nouveaux modes de vie et de nouvelles valeurs». Dans cette perspective, les autochtones se modernisent non sans problèmes.

Ensuite, les enjeux relatifs au milieu humain sont traités sous le couvert de trois questions qui traduisent dans la perspective d'Hydro-Québec les enjeux liés au projet. La première question se pose comme suit : les Cris et Inuits touchés par le projet disposeront-ils de «ressources fauniques

en quantité et en qualité comparables à celles des ressources actuelles, malgré les modifications du milieu naturel engendrées par le complexe et malgré l'accès à la région dont bénéficiera la population non autochtone après l'avènement de la route» ? Ensuite, on formule la question suivante : dans quelle mesure le projet améliorera-t-il «la situation de l'emploi dans les villages de la zone d'étude, alors que de nombreux jeunes arrivent sur le marché de l'emploi ? Le Complexe Grande-Baleine et le désenclavement routier de Kuujjuarapik et de Whapmagoostui ne représentent-ils pas une occasion dont ces villages ne sauraient se passer, étant donné l'absence d'autres possibilités de développement de la zone d'étude» ? La dernière problématique discutée, valeurs et organisation sociale, est présentée comme suit : «[L]e nouveau facteur de changement social que constitueront le complexe Grande-Baleine et le désenclavement routier de Kuujjuarapik et de Whapmagoostui, combiné avec les nombreux changements vécus par les autochtones, surtout depuis les années 50, est-il de nature à entraîner la disparition de la culture traditionnelle des Cris et Inuits à plus ou moins long terme, tout en aggravant les problèmes sociaux de ces communautés ? Ou, au contraire, une adaptation dynamique à ces changements est-elle possible et souhaitable, tout en étant compatible avec le maintien des valeurs traditionnelles ?»

En réponse à ces questions, Hydro-Québec argumente que le projet ne contribuera qu'à accélérer et à consolider un mouvement amorcé depuis plus de quarante ans dans les communautés autochtones et qu'il est en fait nécessaire afin de réduire les problèmes sociaux. Pour ce qui est du mode de vie traditionnel des autochtones, il est essentiellement défini comme la possibilité de récolter des ressources fauniques et de consommer du poisson, ce qui sera encore possible. De plus, Grande-Baleine est traduit en projet de développement régional quand Hydro-Québec affirme qu'à «Kuujjuarapik et à Whapmagoostui, le refus ou l'acceptation de participer au complexe Grande-Baleine conditionnera l'avenir économique des communautés de même que l'ampleur et la nature des répercussions sociales que vivront ces communautés». En fait, Hydro-Québec suggère ici que les autochtones devraient vouloir changer, que cela est inévitable et que le projet va les aider à le faire de façon fonctionnelle. Elle veut associer son projet au bien-être des autochtones et, jusqu'à un certain point, elle essaie de parler en leur nom.

Ensuite, Hydro-Québec, se faisant l'allié des milieux scientifiques pour qui la question des impacts cumulatifs est une préoccupation importante, résume cette question comme suit : «[L]es impacts

d'un projet donné peuvent-ils, en se combinant avec les impacts d'autres projets, réalisés ou prévus, produire des effets cumulatifs susceptibles de déstabiliser les écosystèmes ?» L'analyse de ces impacts rappelle plusieurs dissociations déjà présentées dans la section traitant des enjeux relatifs au milieu naturel. Selon Hydro-Québec, ces impacts cumulatifs sont nuls ou négligeables pour chacun de ces éléments (sauvagine, caribou, biodiversité, effet de serre), les impacts étant considérés comme locaux ou faibles à l'échelle régionale. Enfin, dans la conclusion de cette section, on se dissocie des effets dus à d'autres projets tels les effets de déforestation, de l'élevage extensif et du peuplement de la forêt amazonienne ou du développement urbain centré sur les Grands Lacs et des effets, sur la nature, dus à une pression démographique importante. Les impacts cumulatifs sur le milieu humain sont étudiés en relation à l'utilisation du territoire et à la contamination du mercure, aux retombées économiques du projet pour les autochtones et aux valeurs et perceptions des communautés autochtones. Comme dans la section précédente, on minimise les impacts humains du projet. En conclusion, on les présente même en tant que «bénéfiques des ententes entre le Québec, Hydro-Québec et les autochtones».

Pour conclure, ces trois sections, par un effet d'accumulation de données précises, d'analyses fines et de longues chaînes de traductions associant et dissociant une multitude d'humains et de non-humains, donnent l'impression qu'Hydro-Québec est un acteur sérieux associé à la science qui tisse un réseau de plus en plus profond et de plus en plus serré. Hydro-Québec se fait ici la porte-parole du milieu naturel qu'elle va protéger et se dissocie des accusations qui sont portées contre elle. Elle tente également de recruter les Cris en modifiant leurs buts («vous devriez vous adapter à une économie salariée») pour qu'ils soient compatibles avec ceux d'Hydro-Québec, suggérant, entre autres, que leur chemin est bloqué («vous êtes une société en transition, vous ne pouvez plus retourner en arrière») et en faisant de Grande-Baleine le passage obligé. Elle tente, en fait, de se faire l'alliée et la porte-parole de ceux qui l'attaquent publiquement. On pourrait croire que, pour Hydro-Québec, à partir de là, la controverse est close. Pourtant, son récit prend à ce moment une autre tournure. Quel réseau Hydro-Québec essaie-t-elle maintenant de construire ?

3. La discussion des enjeux politiques et éthiques

Hydro-Québec nous amène alors sur un tout autre terrain, celui du choix de la filière hydroélectrique. Hydro-Québec cherche essentiellement à faire de l'hydroélectricité, et donc d'elle-même, le meilleur allié du développement durable. Hydro-Québec se réfère à plusieurs reprises aux points de vue de la communauté scientifique et du Groupe de recherche appliquée en macroécologie (GRAME) ainsi qu'au rapport Brundtland. On tente ainsi de s'allier à ces porte-parole de l'environnement, de ses problèmes et de ses solutions en les faisant intervenir afin de clore certaines controverses liées au projet. Ici Hydro-Québec traduit le choix de la filière hydroélectrique en choix du projet Grande-Baleine. La phrase qui suit résume bien l'idée développée dans cette section : «Le Québec émet deux fois moins de gaz carbonique et d'oxydes d'azote par habitant que les États-Unis et le reste du Canada. Rejeter l'hydroélectricité, c'est oublier l'enjeu du réchauffement global [...]» Ainsi, le projet Grande-Baleine est l'allié de la couche d'ozone et de l'atmosphère et est dissocié de l'émission de gaz carbonique et d'oxydes d'azote en prenant en témoin l'air québécois représenté par GRAME. Enfin, on résume les enjeux politiques présents dans le choix de l'hydroélectricité, et donc de Grande-Baleine, comme suit :

«On peut se demander au nom de quelle logique, sinon de quelle justice, le Québec devrait s'abstenir d'exploiter une partie de ses richesses naturelles, pour importer du gaz, du charbon ou du pétrole. Aucun État ne saurait renoncer à mettre en valeur les avantages comparatifs que lui donne la nature [...]

«Si les autochtones du Québec jouissent d'un meilleur niveau de vie que les autres autochtones du Canada [...], la rente que l'hydroélectricité procure à l'État québécois y est peut-être pour quelque chose [...]

« [...] L'exportation d'électricité d'origine hydroélectrique par le Québec permet et peut permettre davantage de réduire la pollution atmosphérique dans l'Est de l'Amérique du Nord.»

Les avantages comparatifs et l'économie du Québec, les revenus des autochtones vivant en terre québécoise, le projet de La Grande, l'environnement mondial, l'hydroélectricité, les gaz à effet de serre, les centrales thermiques, l'air du Nord-Est américain, le mercure, les polluants aéroportés et les ressources naturelles du Québec sont donc liés de telle façon, dans la perspective d'Hydro-Québec, que l'on ne peut trouver ni logique, ni justice, permettant le rejet d'un projet d'hydroélectricité en terrain québécois. Ainsi, macroéconomie, microéconomie, géographie physique et géographie humaine, biologie, chimie, écologie, ingénierie, logique et justice sont liées par le projet Grande-Baleine afin d'indiquer le choix à faire.

Le deuxième partie de cette section se penche sur la relation entre les études d'impacts dirigées par Hydro-Québec depuis 1974 et la décision à prendre. Pour discuter de cette relation, on traduit à

nouveau le projet en le présentant cette fois comme un projet de développement qui répond aux besoins de l'homme moderne tout en tenant compte «des ressources en cause et des valeurs que les populations humaines concernées accordent à ces ressources», c'est-à-dire qui est mis au point «dans l'esprit du développement durable». La prise de décision en relation à un projet de développement est dès lors traduite en termes d'attitude par rapport au risque du projet. Plus précisément, et se référant au philosophe Zénon d'Élée, on qualifie de paradoxale l'attitude de ceux «qui s'opposent à toute forme de développement» et qui «consiste à vouloir toujours réduire de moitié le risque d'un projet, en exigeant de pousser constamment plus loin le degré de connaissance nécessaire à la prise de décision». Cette attitude, selon Hydro-Québec, rend insuffisant tout effort déployé en vue d'approfondir les enjeux d'un projet, de prévenir ou de réduire ses impacts négatifs et de favoriser ses impacts positifs.

Même quand le risque devient acceptable pour la majorité, deux arguments continuent de s'opposer au projet : le respect de l'intégrité du territoire et des droits individuels. Hydro-Québec tentera de dissocier de la décision le concept d'intégrité en précisant qu'il ne s'applique pas à la situation, que «[L]es milieux physique et biologique changent constamment et s'influencent mutuellement. Le premier homme qui a brisé une branche pour se fabriquer un arc transformait son milieu et faisait du développement». La décision d'accomplir un projet de développement est dès lors traduite en tant que «besoin de transformer», lui-même traduit en tant que «besoin de développer», puis en tant que «règles de l'univers et de la survivance des espèces».

Ensuite, on tente de dissocier la prise de décision de la science. On cite, à cet effet, le «professeur» Camille Limoges du Centre de recherche en évaluation sociale des technologies de l'Université du Québec à Montréal : «[L]a décision a besoin de la science, mais ce n'est pas la science qui engendre la décision.» En fait, en traitant de la relation entre la science et la prise de décision sous le thème des enjeux politiques, on semble vouloir traduire cette prise de décision comme un acte politique et cette sous-section semble s'adresser particulièrement aux décideurs que l'on veut conduire vers l'action.

La troisième partie de cette section qui traite des droits individuels et collectifs commence avec la question suivante : «Dans quelle mesure peut-on imposer des inconvénients à une population

d'environ 1 000 personnes pour répondre aux besoins en électricité de toute la population du Québec ?» Cette question est d'abord traduite comme une question d'équité en relation à un projet de développement hydroélectrique sous le titre «Équité et développement». La notion d'équité trouve alors comme équivalent la notion de légitimité : on se pose la «question de savoir s'il est légitime qu'une population locale ait à subir des inconvénients pour le bien d'une collectivité». Puis, on tente de répondre à la question en la traduisant de la façon suivante : «Le développement durable implique-t-il l'accord des populations locales ?» La question de l'«équité» devient une question du «droit de décider» des populations «locales».

Hydro-Québec soutient que premièrement, une «société ne peut avancer que si l'intérêt collectif l'emporte sur l'intérêt individuel». Deuxièmement, le régime démocratique de la société québécoise garantit, par une procédure d'examen public fort élaborée, l'encadrement de la décision, et «les gouvernements ont le droit de définir l'intérêt général». Troisièmement, les projets hydroélectriques sont les alliés de l'intérêt collectif puisqu'ils constituent la façon la moins dommageable pour l'environnement de «produire de l'énergie nécessaire au développement». C'est donc ainsi qu'on argumente la dissociation de la prise de décision concernant de tels projets du droit de veto de la population locale. Enfin, on précise que les populations crie et Inuits ont donné explicitement leur accord dans le cadre de la Convention de la Baie James et du Nord québécois, qu'on présente comme un pacte social. On précise que ce projet «ne contrevient à aucune loi québécoise, canadienne ou internationale». Ainsi, on fait de la Convention le porte-parole des populations autochtones locales et on s'associe lois, droits et Cour d'appel fédérale.

Finalement, Hydro-Québec conclut par un résumé très succinct des principaux arguments évoqués dans ce chapitre en faveur du projet Grande-Baleine. D'abord, le complexe Grande-Baleine créera un nouveau milieu naturel plus productif. Ensuite, les autochtones auront à adapter leurs pratiques de chasse et de pêche. Ce facteur de changement social s'inscrit à la suite de nombreux changements amorcés depuis quarante ans et le projet offre à ces communautés une possibilité de poursuivre la transition vers l'économie salariée tout en maintenant des activités d'exploitation de la faune. Puis, pour le Québec, cette source d'énergie est la plus rentable, après les économies d'énergie, parmi celles qui rencontrent les objectifs mondiaux du développement durable et Hydro-Québec a le droit de le faire selon la Convention de la Baie James et du Nord québécois.

Enfin, il ne sert à rien de pousser plus loin ces études qui réunissent des connaissances acquises pendant 20 ans : on est en mesure de prendre une décision (puisqu'elle est de nature politique).

Comme on le constate, cette section sur les enjeux politiques et éthiques du projet Grande-Baleine fait une série de traductions qui tissent un réseau très large faisant des associations entre des alliés très divers et très éloignés dans le temps et l'espace. Il s'agit ici d'un réseau plus ouvert, très étendu (plutôt que profond) et aux mailles plus larges par rapport à celui qui était tissé lors des discussions des enjeux liés aux milieux naturel et humain. On passe du langage de la «science» avec ses faits, ses analyses précises au langage de la «politique» où les valeurs et les attitudes sont prises en considération. Dans les pages qui suivent, nous ferons une analyse comparative de ces deux discours et ébaucherons quelques réflexions qu'elle nous suggère.

IV. D'un réseau fermé à un réseau ouvert

L'analyse précédente avait pour but de mettre au jour certaines stratégies discursives utilisées par Hydro-Québec dans la controverse entourant le projet Grande-Baleine. L'analyse de la structure de l'argument d'Hydro-Québec révèle que, pour ce faire, elle développe deux stratégies discursives distinctes qui comportent des chaînes de traductions de types différents.

Dans la première partie, qui comprend plus des deux tiers du texte, on rapporte les «faits» de façon détaillée. Langage technique et statistiques à l'appui, on décortique les différents éléments du projet pour en évaluer le bien-fondé. On adopte une démarche analytique et on va en profondeur. Même si ce chapitre n'est qu'un résumé des 30 volumes, on sent le poids de ces volumineuses études derrière le découpage de l'environnement en une multitude de catégories qui conduit à une accumulation d'objets liés entre eux et au nom desquels Hydro-Québec est légitimée à parler. Même face aux autochtones, elle adopte cette position d'observateur externe rapportant les résultats d'études systématiques. Elle tente aussi de machiner les forces en faisant du projet Grande-Baleine un passage obligé, le seul moyen qu'auraient les autochtones de se moderniser de façon fonctionnelle. Hydro-Québec s'associe les spécialistes et leurs sciences pour persuader le lecteur de sa capacité à faire le meilleur choix technique. Ici Hydro-Québec se définit comme une entreprise de spécialistes, d'experts. Elle définit les autochtones comme une communauté ayant

des problèmes à se moderniser, un processus par ailleurs irréversible dans lequel Hydro-Québec peut les aider avec son projet.

Dans ce discours, elle adopte pour l'essentiel une stratégie réactive en répondant aux accusations lancées par ses opposants. Selon Cooren et Taylor (2000 : 12), le projet des autochtones est d'empêcher la réalisation de Grande-Baleine en s'associant et en associant l'opinion publique américaine à des acteurs tant humains que non humains qui sont fortement valorisés :

«Le projet hydroélectrique de la Baie James 2 va détruire notre peuple, les forêts, les baleines, les phoques et les oies. Un vaste et magnifique territoire sauvage aussi grand que cet État sera inondé. Je ne crois pas que vous souhaitez que quatre milliards d'argent américain soient utilisés pour causer ce crime environnemental. Ce n'est pas un choix entre le nucléaire ou le charbon, entre l'huile ou l'hydroélectricité. C'est un choix entre le gaspillage et la conservation.»

En réponse à cela, Hydro-Québec, en relativisant, contextualisant, spécifiant le projet (le projet «variante 2» qui ne touche qu'une infime partie, peu habitée, d'un immense territoire a des impacts négligeables et même potentiellement positifs sur l'environnement et les autochtones), crée un réseau fermé qui lui permet de démontrer, preuves scientifiques à l'appui, que le projet n'a pas ou peu d'impacts négatifs. Elle développe ainsi une stratégie qui lui permet d'affaiblir le réseau de ses opposants mais qui ne suffit pas pour renforcer le sien.

Dans la deuxième partie, Hydro-Québec tente plutôt de construire un réseau d'acteurs aux intérêts alignés, c'est-à-dire de mobiliser des acteurs qui seront enrôlés dans le projet. Pour se faire, elle adopte une démarche plus synthétique, plus englobante. Passant d'une problématique à l'autre, d'un coin de l'univers à un autre, (au lieu d'aller en profondeur et de creuser pour tisser des réseaux serrés), Hydro-Québec survole et tisse un réseau ouvert, très étendu mais beaucoup plus lâche. Le projet Grande-Baleine est associé au choix de la filière hydroélectrique et devient un projet de développement durable, ainsi qu'un véhicule des aspirations de la société québécoise lui permettant de profiter de ses avantages concurrentiels. Hydro-Québec dissocie la décision quant à la réalisation du projet de la science et l'associe à des valeurs : l'équité, la justice, l'intérêt collectif, le droit. Ici, Hydro-Québec est un expert dépendant des jeux politiques et Grande-Baleine devient un projet ayant des impacts positifs très importants tant du point de vue de la collectivité québécoise que de la planète. En traduisant ainsi la situation, Hydro-Québec tente d'enrôler le public et les politiciens, à qui la décision revient.

Dans cette partie du discours, Hydro-Québec tente, également, d'opérer un déplacement de la controverse. En redéfinissant Grande-Baleine comme un projet de sauvegarde écologique à l'échelle de Nord-Est américain et même de la planète, Hydro-Québec modifie également l'identité des autochtones qui deviennent une petite minorité locale dont les intérêts sont en opposition avec le bien-être collectif. Ce sont eux qui, sans raison valable, veulent empêcher qu'un projet bénéfique se réalise. Finalement, Hydro-Québec termine par une épreuve de force autoritaire en remettant la décision entre les mains des tribunaux (la Convention de la Baie James lie les autochtones).

L'approche sociotechnique suppose que les traductions servent essentiellement à recruter des alliés ou à maintenir alignés les intérêts de ces derniers. Par exemple, le type de traduction servant à recruter les alliés peuvent être du genre : «je veux ce que vous voulez», «ce que je veux pourquoi ne le voulez-vous pas ?» De même, les tactiques servant à maintenir alignés les intérêts et à rendre prévisibles les comportements rappellent, quant à elles, qu'une chaîne vaut son maillon le plus faible, elles attirent l'attention sur les liens faibles et les liens forts et elles consistent littéralement à machiner les forces⁴. Finalement, le discours d'Hydro-Québec réussit-il à faire cela ?

Comme on l'a vu, dans la première partie, plusieurs traductions et chaînes de traductions semblent plutôt construites afin de se dissocier d'une accusation qui aurait été faite au préalable. Hydro-Québec parvient, ainsi, à ne pas se faire condamner par certains acteurs, tel le Tribunal de l'eau, mais elle ne semble pas aussi facilement parvenir à se faire des alliés, à mobiliser des acteurs en faveur de son projet. Ainsi, plusieurs de ces dissociations consistent à dire : «Non, le projet n'est pas l'équivalent de la destruction de l'Amazonie ; non, les autochtones ne seront pas tenus de retirer le poisson de leur régime alimentaire.» Ceci donne force à l'impression que ceux qui dirigent la discussion sont les opposants au projet.

Toutefois, les tactiques en vue de construire des liens entre les acteurs ne sont pas absentes du texte étudié, notamment dans la deuxième partie du texte. Entre autres, Hydro-Québec, dans la première partie, tente de convaincre le lecteur qu'elle veut ce qu'il veut (le projet le moins

dommageable possible). Dans la deuxième partie, elle essaie même de rendre son projet indispensable pour quiconque est intéressé à la sauvegarde de l'environnement. Plus précisément, la tactique utilisée dans ce cas est double puisque Hydro-Québec commence par subordonner ses propres intérêts à ceux du Québec, lesquels sont subordonnés à ceux de l'Amérique du Nord et à ceux de la Terre entière. Ainsi, ce que veut Hydro-Québec est ce que veut la Terre en entier. Une autre tactique est utilisée par Hydro-Québec lorsqu'elle explique que les changements que pourrait provoquer le projet dans le mode de vie des autochtones vont dans le sens de changements qu'ils ont amorcés eux-mêmes depuis quarante ans. Hydro-Québec se propose même de participer à l'autonomisation de ce peuple. Et lorsque ces populations perçoivent négativement ces changements ou manifestent ne pas en vouloir, on suggère de modifier les intérêts, voire les buts : les jeunes autochtones voudront ces changements, alors pourquoi ne pas en faire autant, vous, les autochtones qui avez connu un autre mode de vie ? Hydro-Québec tente ici une double tactique, soit de modifier les buts des autochtones (vous devriez vouloir ce que nous voulons) et de leur suggérer un détour (le projet Grande-Baleine va vous permettre de réaliser vos objectifs). La stratégie d'Hydro-Québec n'est donc pas d'enrôler les acteurs en leur demandant ce qu'ils veulent, mais plutôt en leur disant que leurs intérêts sont alignés avec les siens. Ce faisant, elle garde le contrôle sur la définition du projet et se définit elle-même comme l'experte en la question en association avec d'autres experts.

Il est très intéressant de noter que l'ensemble des intérêts pris en compte dans ces dernières traductions sont, mis à part ceux du gouvernement du Québec et du peuple du Québec en général, ceux des environmentalistes, du public international et des autochtones. Hydro-Québec tente-t-elle donc de recruter ses opposants les plus fervents ? Pour paraphraser Latour, le type de traduction privilégié par Hydro-Québec semble être «pourquoi ne voulez-vous pas ce que vous devriez vouloir ?» On peut se demander si ce type d'alliances ne constitue pas un maillon plutôt faible dans le réseau construit par Hydro-Québec.

Par ailleurs, Hydro-Québec propose tout de même, à quelques reprises, de machiner les forces, et tente d'autres fois de démontrer que les forces sont machinées. D'une part, on insiste pour dire que toutes les actions qui seront réalisées tiendront compte de chaque partie. Le projet Grande-Baleine alignera les intérêts culturels (préservation des niveaux de chasse et pêche, diminution des

problèmes sociaux, résolution de conflits de génération latents, etc.), économiques (emplois, revenus, développement de compétences) et politiques (autonomisation) des autochtones ainsi que ceux des Québécois et de l'ensemble des populations du Nord-Est des États-Unis. D'autre part, on tente de machiner les forces par le biais de la Convention de la Baie James et du Nord québécois. Mais dans quelle mesure le complexe Grande-Baleine est-il machiné ? Et dans quelle mesure cette convention machine-t-elle les forces ? C'est du moins une partie des remises en question faites par les Cris.

En 1994, le projet est reporté pour une période indéterminée. Est-ce là la fin de la controverse, Hydro-Québec ayant perdu contre les Cris, comme semblent le supposer Susskind & Field (1996) ? Dans la perspective de la théorie de la traduction, l'alliée des autochtones qui a joué un rôle important dans le dénouement de la controverse est la demande d'électricité. Or, cette dernière constitue-t-elle une boîte noire, c'est-à-dire un fait indiscutable ? Il est permis d'en douter et l'analyse de la réplique d'Hydro-Québec laisse plutôt penser qu'elle ne s'avoue pas vaincue, qu'elle prépare déjà la prochaine manche. En fait, notre analyse suggère que cette controverse est particulière au sens où il ne s'agit pas d'un choix entre deux alternatives concurrentes (comme par exemple entre le nucléaire et l'hydroélectricité), mais plutôt d'un choix entre faire et ne pas faire qui, pour le moment, n'a pas permis la construction d'un réseau irréversible (Callon, 1981).

Plus encore, le déplacement du problème vers des questions de droit et de valeurs permet de ne pas rouvrir le choix de l'hydroélectricité ni du projet Grande-Baleine comme meilleur projet possible. Ainsi, si on suppose, à la suite de Callon (1981 : 398) que les principaux choix sociaux se font essentiellement au moment où se décident les contenus techniques d'un projet, il semble que la deuxième stratégie, en dissociant les autres options techniques en matière d'électricité, conduit Hydro-Québec vers une position forte dans l'éventualité d'une relance du projet.

V. Conclusion

Comme on peut le constater, cette analyse exploratoire jette un éclairage différent de celui proposé par la théorie de la négociation des conflits. Elle ne traite pas de cette controverse en termes de qui a tort et qui a raison. Elle suggère que, dans ce cas, la controverse n'est pas

véritablement close ; il ne s'agirait que d'une accalmie. En effet, d'une part, le réseau construit autour des autochtones n'est pas, a priori, irréversibilisé, entre autres, parce que la boîte noire autour de la demande d'électricité n'est pas un «fait» stable. D'autre part, l'analyse du texte d'Hydro-Québec montre que, de son point de vue, la partie n'est que remise puisqu'elle développe en fait une stratégie d'enrôlement pour le projet.

Une autre contribution de l'approche de la traduction est, selon nous, de dynamiser l'analyse de discours. En effet, les études de controverses faites à partir d'analyses de discours ont, jusqu'à présent, traité la construction de légitimité organisationnelle en fonction du contenu du discours, par exemple sa logique interne, les relations de cause à effet et les relations d'attribution qu'on y trouve, et en fonction de sa forme (Demers & Barral, 1996 ; Elsbach, 1994 ; Sutton & Callahan, 1987). Ce type d'analyse qui met l'accent sur la structure de l'argumentation et la forme discursive est davantage statique. La théorie de la traduction nous donne, en fait, une autre façon d'expliquer comment par le discours on tente de convaincre, c'est-à-dire de légitimer un projet.

En mettant l'accent sur le discours comme la construction d'un réseau d'acteurs plutôt qu'un réseau de concepts, la théorie de la traduction permet de mettre au jour les acteurs concernés, selon le porteur du projet, et les stratégies déployées pour les intéresser. Notamment, elle donne une place importante aux non-humains qui sont généralement plutôt conçus comme des ressources que les acteurs (humains) mobilisent pour réaliser leurs objectifs. Une telle analyse permet de voir que le non-humain n'est pas si facilement mobilisable et qu'on peut difficilement lui faire faire ce que l'on veut. On voit cette rigidité dans le cas du taux de mercure, par exemple, qui reste un nœud important de la controverse de Grande-Baleine qu'Hydro-Québec a de la difficulté à contourner.

Dans cette perspective, un projet devient légitime quand il est porté par un réseau irréversible. Nous croyons que cette approche nous donne une lentille différente pour comprendre comment les entreprises mettent en œuvre leur stratégie pour accroître ou réparer leur légitimité. Selon Suchman (1995) pour bien comprendre la légitimation organisationnelle, il faut concevoir la légitimité à la fois comme une ressource sur laquelle les entreprises ont un certain contrôle et comme dépendant d'un environnement institutionnel auquel elles doivent s'adapter. Nous croyons

que la théorie de la traduction permet de prendre en compte à la fois le niveau stratégique et le niveau institutionnel, puisque, par définition, la construction d'un réseau implique l'interaction entre l'organisation et d'autres acteurs de laquelle émerge une redéfinition simultanée de ces acteurs et de l'environnement institutionnel dans lequel ils évoluent.

Ce dernier point nous amène à souligner une autre contribution intéressante de cette grille d'analyse. Lorsqu'un projet suscite une controverse, sa résolution implique nécessairement une redéfinition des acteurs et des rapports de force entre eux. Ainsi, dans le cas de Grande-Baleine nous avons observé comment au fil de son discours Hydro-Québec se redéfinit (d'un expert à un agent de développement durable aux prises avec des problèmes politiques) et redéfinit les autres acteurs, notamment les autochtones (de victimes du projet à une minorité qui s'oppose au bien-être de la majorité). Ces redéfinitions servent notamment à déplacer la controverse. Cette stratégie particulièrement intéressante parce qu'en faisant ce déplacement, Hydro-Québec évite de négocier ses choix techniques.

Toutefois, il est clair que l'analyse du discours d'un des adversaires est une limite importante de cette étude. Pour vraiment tirer profit de l'approche de la traduction, il aurait été nécessaire de prendre en compte l'évolution de l'ensemble des actions et des réactions des adversaires pour réellement comprendre le dénouement de la controverse. Notamment, il aurait été important de savoir à qui était dédié ce discours, qui l'a lu et comment les différents lecteurs y ont réagi. C'est pourquoi nous nous sommes permis, pour combler en partie cette lacune, d'utiliser l'analyse de Cooren & Taylor (2000) sur la stratégie des autochtones et d'autres documents pour nous permettre de contextualiser notre analyse.

Finalement, seule l'analyse de la suite des événements nous permettra de savoir qui d'Hydro-Québec ou des autochtones réussira à construire un réseau suffisamment irréversibilisé pour porter son projet. En effet, la théorie de la traduction ne permet pas de prévoir a priori les gagnants d'une controverse, elle met plutôt l'accent sur les associations originales et imprévues qui permettent d'apprécier le génie des acteurs. Quel est alors son intérêt pour la stratégie ?

Comme de nombreux travaux récents s'inscrivant dans une épistémologie constructiviste, elle n'est pas déterministe et sa contribution vient plutôt de sa capacité à saisir la complexité des processus de création (et de dissolution) de l'accord des acteurs autour d'un changement. Nous croyons que cette étude exploratoire en permettant une lecture riche et nuancée de la stratégie d'Hydro-Québec dans la controverse de Grande-Baleine fait la démonstration de son potentiel pour le domaine de la stratégie. Cet avantage provient, entre autres, du peu d'hypothèses qu'elle formule sur l'acteur et l'action, mais il s'agit également de l'une de ses faiblesses. Nous croyons donc, comme Chateauraynaud (1991), qu'elle est particulièrement révélatrice confrontée à d'autres grilles d'analyse.

RÉFÉRENCES

- BUECKERT, D.**, «Hydro-Québec invitée à se défendre à Amsterdam», Le Devoir, 6 janvier 1992, p. A2.
- CALLON, M.**, «Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc», L'Année sociologique, vol. 36, 1986, 169-208.
- CALLON, M.**, «Pour une sociologie des controverses technologiques», Fundamenta Scientiæ, vol. 2, n^{os} 3-4, 1981, 381-399.
- CANS, R.**, «La baie électrique. L'environnement du nord du Québec est menacé par les gigantesques travaux qui se poursuivent depuis vingt ans», Le Monde, 27 décembre 1991, p. 1 et p. 8.
- CHATEAURAYNAUD, F.**, «Forces et faiblesses de la nouvelle anthropologie des sciences», Critique, n^{os} 529-530, juin-juillet 1991, 459-478.
- COOREN, F. & J. R. TAYLOR**, «Association and Dissociation in an Ecological Controversy : The Great Whale Case». In N. W. Coppola & B. Karis (Eds.), Technical Communication, Deliberative Rhetoric, and Environmental Discourse : Connections and Directions, Norwood (NJ), Ablex, 2000, 171-190.
- CORCUFF, P.**, «La sociologie des sciences et des techniques de Michel Callon et Bruno Latour». In Les nouvelles sociologies : constructions de la réalité sociale, Paris, Nathan, 1995, 68-75.
- DEMERS, C. & H. BARRAL**, «Gérer la contradiction dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité canadiennes et le développement durable», Actes de l'AIMS, Lille, 1996.
- DROUIN, R.**, «Le projet Grande-Baleine. L'hydroélectricité profitable sur les plans environnemental et économique», Le Devoir, 22 août 1991, p. 11.
- DUBUISSON, P.**, «Le projet de loi du Massachussets vise toutes les institutions qui prêtent à Hydro», La Presse, 2 avril 1992, p. A14.
- DUXBURY, P. & R. H. K. VIETOR**, «Hydro-Québec : Developing Grande Baleine», Case study 9-794-077, Boston, Harvard Business School, 27 avril 1995.
- ELSBACH, K. D.**, «Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry : The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts», Administrative Science Quarterly, vol. 39, n^o 1, 1994.

- FRANCOEUR, L.-G.**, «Hydro déclenche son offensive américaine», Le Devoir, 24 octobre 1991, p. A1 et p. A4.
- FRANCOEUR, L.-G.**, «Le Tribunal de l'eau ne condamne pas Grande-Baleine», Le Devoir, 21 février 1992, p. A1 et p. A4.
- FRANCOEUR, L.-G.**, «Un conseiller juridique d'Hydro trace les contours de la "vraie" bataille autour de Grande-Baleine», Le Devoir, 17 décembre 1991, p. A3.
- HYDRO-QUÉBEC**, «Communication». In Complexe Grande-Baleine : Rapport d'avant-projet, août 1993, 241-256.
- HYDRO-QUÉBEC**, «Enjeux». In Complexe Grande-Baleine : Rapport d'avant-projet, août 1993, 257-294.
- KLEIN, N. & S. A. GREYSER**, «Hydro-Quebec : In Pursuit of the Great Whale», Case study N9-596-110, Boston, Harvard Business School, 21 octobre 1996.
- LA PRESSE**, «Grande-Baleine : deux versions. La Presse reproduit les deux annonces publiées dans le New York Times», 28 octobre 1991, p. B3.
- LA PRESSE**, «Les Cris croient avoir de "bonnes chances" contre G.-Baleine», 7 août 1991, A1-A2.
- LA PRESSE**, «Une victoire pour les Cris et les Verts», 28 mars 1992, p. A2.
- LATOUR, B.**, Aramis ou l'amour des techniques, Paris, Éditions La Découverte, 1993.
- LATOUR, B.**, La science en action, Paris, Éditions Gallimard, 1995.
- LE DEVOIR**, «Un compromis accepté en novembre 1975», 18 septembre 1991, p. B1.
- LE SOLEIL**, «Horreurs et insanités dans la presse européenne. Les articles sur Grande-Baleine, rares mais dévastateurs», 22 décembre 1991, p. A6.
- LECONTE, C.**, «L'accord source de tous les désaccords. Le projet de Grande-Baleine constitue un test décisif pour la Convention de la Baie-James et du Nord québécois», Le Devoir, 18 septembre 1991, B1-B2.
- NOËL, A.**, «Des groupes écologistes dénoncent à leur tour l'annonce de la *James Bay Coalition*, parue dans le New York Times», La Presse, 24 octobre 1991, p. B5.
- NOËL, A.**, «Grande-Baleine : Québec doit avoir l'accord d'Ottawa. Importante victoire des Cris», La Presse, 11 septembre 1991, A1-A2.
- NOËL, A.**, «Hydro-Québec va riposter au coup publicitaire truffé "d'erreurs grossières"», La Presse, 23 octobre 1991, p. A4.
- PELCHAT, M.**, «Hydro et les Cris transportent leur différend à Barcelone», La Presse, 21 juin 1992, p. A4.
- PELCHAT, M.**, «Le Québec aura besoin de Grande-Baleine en l'an 2000», La Presse, 30 mars 1992, p. A4.
- PELCHAT, M.**, «Les Cris poursuivront leur lutte contre Grande-Baleine devant les tribunaux», La Presse, 29 mars 1992, p. A1.
- RIOUX, C.**, «Comment les Cris ont planté Hydro», L'Actualité, 15 décembre 1991, 46-50.
- SUCHMAN, M. C.**, «Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches», Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, 1995.
- SUSSKIND, L. & P. FIELD**, Dealing with an Angry Public. The Mutal Gains Approach to Resolving Disputes, New York, Free Press, 1996.
- SUTTON, R. I. & A. L. CALLAHAN**, «The Stigma of Organizational Bankruptcy : Spoiled Organizational Image and Its Management», Academy of Management Journal, vol. 30, n° 3, 1987.
- VENNE, M.**, «Bourassa met en garde les Cris de Grande-Baleine», Le Devoir, 5 août 1991, p.1 et p. 4.

VENNE, M., «Le contrat de vente d'électricité à N.Y. est retardé d'un an», Le Devoir, 28 août 1991, p. A1.

VENNE, M., «Les Cris accusent Bourassa d'hérissier le Québec contre eux», Le Devoir, 6 août 1991, p. A1.

VERSAILLES, G., «Selling the Crees's Fight Against Great Whale : The Hydro-Québec Perspective», Notes de présentation lors du forum SCRUM organisé par l'Association canadienne des journalistes, Toronto, 8 mai 1993.

VINCK, D., «La dimension sociale des contenus scientifiques». In Sociologie des sciences, Paris, Armand Collin, 1995, 83-138.

¹ Pour une présentation détaillée de ces concepts et de leurs fondements, on peut se référer aux textes de Callon (1986) et de Latour (1995). Pour une présentation succincte de ces concepts et de leurs forces et de leurs limites, on peut lire Corcuff (1995) et Chateauraynaud (1991).

² Pour une présentation plus détaillée de la méthode, on peut consulter Latour (1993).

³ Ce compte-rendu a été élaboré à partir d'articles de la presse écrite cités en références, ainsi que du cas de Harvard Business School rédigé par Duxbury et Vietor en 1995.

⁴ L'ensemble de ces tactiques est présenté par Latour, *op. cit.*, 247-322.