

NOTE TO USERS

This reproduction is the best copy available

UMI

CLAUDINE BESSETTE

**La tempête de verglas au Québec en 1998.
Étude de la communication en période de crise.**

Mémoire
présenté
à la Faculté des études supérieures
de l'Université Laval
pour l'obtention
du grade de maître ès arts (M.A.)

Département d'information et communication
FACULTÉ DES LETTRES
UNIVERSITÉ LAVAL

AOÛT 1998

©Claudine Bessette, 1998



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-38023-8

Canada

RÉSUMÉ

Cette recherche exploratoire est constituée d'une étude de cas ayant pour objet l'analyse de certaines relations entre la crise dans les organisations et la communication. Deux questions fondent la problématique. Pourquoi et comment la communication peut-elle être à la fois source et moyen de résolution des crises dans les organisations ? Comment la communication peut-elle être un moyen de résolution des crises dans les organisations ? L'étude de cas traite de certains aspects de la gestion, par Hydro-Québec, la Direction générale de la Sécurité civile du Québec et les Forces armées canadiennes, des conséquences de la tempête de verglas de janvier 1998 au Québec. Les résultats de cette analyse permettent de comprendre qu'une crise est un phénomène complexe, que la tempête de verglas n'est pas nécessairement perçue comme une crise et que les activités de communication accompagnées d'actions concrètes permettent d'influencer positivement les perceptions des sinistrés et la gestion d'une crise.

AVANT-PROPOS

Je désire remercier mon directeur de recherche, M. Gilles Willett, qui a su me donner de judicieux conseils tout au cours de la préparation et de la réalisation de cette recherche. Sa grande disponibilité et son support m'ont permis d'achever ce travail.

Depuis le début de cette aventure, j'ai pu compter sur le soutien de nombreuses personnes. Elles ont su m'inspirer le courage nécessaire à la réalisation de cette recherche. Merci à Yolande, Réjean et Dominique pour les encouragements incessants et à Jérôme pour avoir supporté mes humeurs changeantes. Je suis redevante à Mireille, Christine et Patrick avec qui j'ai partagé les longs moments de rédaction et aussi ceux qui m'ont permis d'y voir plus clair. Merci à mes amies, Annie, Chantale et Valéry pour avoir toujours été là .

Enfin, je tiens à remercier les huit personnes qui ont bien voulu participer à mon projet de recherche en tant que répondants impliqués dans la tempête de verglas. Malgré leurs journées déjà bien remplies, ces personnes m'ont accordé un temps précieux et apprécié.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE.....	7
1.1 La crise.....	7
1.2 La communication.....	8
1.3 Les relation entre la communication et la crise.....	9
CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE.....	11
2.1 L'existence des crises.....	11
2.2 La définition du terme <i>crise</i>	14
2.2.1 Le terme <i>crise</i> dans le temps et dans divers domaines	15
2.2.2 La définition contemporaine du terme	16
La globalité.....	16
La déstabilisation.....	19
L'incertitude et l'indécision.....	20
2.2.3 Essai de définition de la crise dans les organisations.....	21
2.3 Les dimensions de la crise.....	21
2.3.1 Les déclencheurs de la crise.....	21
2.3.2 La perception de la crise.....	23
2.3.3 La dynamique de la crise	26
2.3.4 Les catégories de crises	27
2.3.5 Les effets de la crise.....	30
Les effets positifs	30
Les effets négatifs	31
2.4 La gestion de la crise	32
2.4.1 Très peu de planification à l'avance.....	32
2.4.2 Ce que la gestion des crises n'est pas	34
2.4.3 Ce qu'est la gestion de crise.....	35
Chaque crise est unique	35
Une approche systémique de gestion des crises.....	36
2.4.4 La communication pour gérer et résoudre la crise.....	37
<i>Trois tendances</i>	42
La définition de la communication de crise.....	43
Le silence	44
Les objectifs de la communication en période de crise.....	44
Les grands principes de la communication en période de crise.....	45
2.5 Les médias et la crise.....	49
Un facteur de solution	52
L'amplification d'une situation déjà plutôt négative.....	53
La transformation d'un événement en crise.....	53
La logique marchande des médias	54

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE	56
3.1 L'approche qualitative.....	57
3.2 L'étude de cas.....	57
3.3 Les techniques utilisées.....	59
3.3.1 L'observation.....	59
3.3.2 L'entretien.....	59
3.3.3 Le recours à des documents.....	62
3.4 La chronologie des événements	62
3.4.1 La tempête de verglas et les semaines qui suivirent	62
3.4.2 La tempête en chiffres	66
3.4.3 Les limites chronologiques de la recherche.....	66
CHAPITRE 4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES	68
4.1 Le profil des organisations.....	68
4.2 Le profil des répondants sélectionnés	71
4.2.1 Les changements et continuité dans les fonctions.....	76
4.2.2 La confrontation entre la préparation et la réalité.....	76
4.3 L'intégration des répondants aux structures de gestion de la crise	77
4.3.1 La structure interne de leur organisation	77
4.3.2 Les activités de gestion avec les autres intervenants impliqués	79
4.3.2.1 L'influence négative.....	81
4.3.2.2 L'influence positive.....	81
4.4 Le terme crise	82
4.4.1 Les définitions et les descriptions de la crise	82
4.4.1.1 La nature de la crise	83
4.4.1.2 Les déclencheurs de la crise.....	85
4.4.1.3 Une question de perception	85
4.4.2 La crise par rapport à d'autres événements majeurs.....	86
4.4.3 La tempête de verglas est-elle une crise ?.....	88
4.4.3.1 Les changements dans les comportements.....	91
4.5 La perception des stratégies de communication adoptées	92
4.6 La description des interventions de communication	95
4.6.1 L'organisation des activités de communication.....	96
4.6.2 La circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation et vers les sinistrés	98
4.6.3 Les difficultés rencontrées dans les activités de communication	99
4.6.4 L'utilisation du silence	101
4.7 La communication comme moyen de gestion de la tempête de verglas	102
4.8 La communication comme moteur de la résolution de la crise	105
4.9 L'évaluation de la place occupée par la communication dans les événements.....	108
4.10 La tempête de verglas et les médias.....	110
Première phase de la tempête.....	111
Deuxième phase de la tempête.....	112

CONCLUSION.....	116
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	122
ANNEXE 1.....	130
ANNEXE 2.....	133
ANNEXE 3.....	140
ANNEXE 4.....	142

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 : Définition des termes de crise

Figure 2 : Ce à quoi ressemble une crise de l'extérieur

Figure 3 : Ce à quoi votre crise peut ressembler

Tableau 1 : Présentation des répondants sélectionnés

Introduction

Au début de janvier 1998, les thermomètres du sud du Québec indiquent des températures au-dessus des normales. Dans le ciel, une masse d'air chaud est suspendue entre deux masses plus froides. Une condition qui est essentielle à des chutes de verglas. Entre le 5 et le 9 janvier, trois pluies successives d'une durée totale de 80 heures tombent sur plusieurs régions du sud québécois, alors que pour une année normale, la durée des chutes de verglas ne dépasse pas 65 heures. Ces gouttes d'eau, qui viennent de la couche d'air chaud, se transforment en glace aussitôt qu'elles touchent les différents éléments au sol qui sont, eux, à peu près au point de congélation. Le résultat : une épaisse couche de glace se forme partout. Cette couche de glace a eu plusieurs conséquences, dont principalement les pannes d'électricité généralisées sur un territoire habité par trois millions de personnes. De multiples intervenants sont alors entrés en action pour tenter de rétablir une situation normale.



La présente recherche a pour objectif l'étude de certaines relations entre le phénomène de la crise dans les organisations et la communication. Nous nous sommes principalement interrogée sur deux des relations entre la crise et la communication : comment la communication peut-elle être un moyen de résolution des crises dans les organisations, et, pourquoi et comment la communication peut-elle être à la fois source et moyen de résolution des crises dans les organisations ?

Notre recherche se découpe en deux parties distinctes et pourtant étroitement liées. D'abord, nous élaborons un cadre théorique à partir d'une revue de littérature touchant, en première partie, le phénomène de la crise et, en deuxième partie, la gestion de la crise par la communication. La troisième partie de ce cadre théorique

présente certaines des relations observables entre le phénomène de la crise dans les organisations et les médias.

Ensuite, nous procédons à une étude de cas qui nous permet d'observer et d'analyser le rôle joué par la communication selon trois acteurs principaux dans le cadre de ce que nous appellerons la *tempête de verglas*. Finalement, nous formulons des pistes complémentaires d'analyse et des associations que nous pouvons établir entre notre cadre théorique et les données tirées de notre étude de cas.

Parmi tous les intervenants qui ont participé à la gestion des événements générés par la tempête de verglas, nous en avons retenu trois : Hydro-Québec, la Sécurité civile du Québec et les Forces armées canadiennes. Nous avons par la suite sélectionné huit répondants faisant partie de ces organisations. Les motifs qui ont mené à cette sélection sont présentés dans la section méthodologique. Dans le cadre de la présente recherche, nous portons notre attention sur les activités de communication réalisées par ces trois organisations, sur les perceptions des huit répondants par rapport aux effets de la communication dans le cadre de la tempête de verglas et sur les divers rôles joués par la communication en cette période que certains ont qualifié de crise.

Chapitre 1. Problématique

Le projet d'étudier les relations entre les crises et la communication est issu de certains constats personnels qui ont été faits dans le contexte général de la société dans laquelle nous vivons. Ces constats ont mené à un désir d'en savoir plus sur la crise et sur la communication des organisations en période de crise.

La présente recherche exploratoire a été initiée par le besoin d'acquérir une meilleure connaissance et une plus grande compréhension des relations entre les deux aspects de la réalité que sont la crise et la communication. Ces deux aspects, comme les notions de crise et de communication, soulèvent plusieurs questions. Toutefois, le temps et le budget personnel consacrés à la présente recherche ne permettent d'explorer que deux questions principales.

1.1 La crise

La notion de crise est utilisée à profusion tant dans le contexte organisationnel que dans les médias, par exemple. Il est cependant très difficile d'y donner un sens clair et précis.

À son origine, au XIV^e siècle, le terme possédait un sens précis et unique. Comme le souligne Edgar Morin (1976), la crise était « un moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic » (Morin, 1976 : 149). En tant qu'événement, la crise avait donc un début et une fin limités dans le temps. C'était le moment au cours duquel une décision se prenait par rapport à une situation arrivée à la croisée des chemins.

Avec le temps, le terme *crise* a été utilisé dans de nombreux contextes. Comme le rappelle Morin, chaque fois que le terme a été utilisé dans un nouveau contexte, il a perdu un peu de son sens.

Que signifie le terme *crise* aujourd'hui ? Peut-on dire qu'il est utilisé à bon ou mauvais escient ? Qu'est-ce qu'une crise et quelles sont les conséquences de la définition donnée au mot *crise* sur les pratiques professionnelles dans les organisations ? Comme nous le verrons plus loin, les définitions de la notion de *crise* sont nombreuses et variables.

1.2 La communication

Le mot *communication* est aussi sur toutes les lèvres. Il est utilisé à profusion dans plusieurs entreprises et organisations, mais aussi de façon généralisée dans la population. « Il faut à tout prix communiquer », entend-on souvent dans les organisations et dans les médias. Mais à quoi fait-on exactement référence quand on dit qu'il faut communiquer ? Comment peut-on expliquer ou démontrer les effets de la communication en situation de *crise* ? À quoi font référence les gens quand ils utilisent le terme *communication* ?

Dans les organisations, des sommes de plus en plus importantes sont consacrées aux activités de communication. Chaque entreprise veut faire passer son message au plus grand nombre possible de personnes. Comment les organisations s'y prennent-elles pour communiquer leurs messages et quels résultats attendent-elles de ces activités de communication ? Quels sont les rôles réels joués par la communication dans le contexte des organisations et de leurs relations avec l'extérieur ?

1.3 Les relation entre la communication et la crise

Dans le but d'observer, d'analyser et de comprendre certains aspects de certaines relations entre la crise et la communication dans le contexte des organisations, les deux questions principales suivantes orientent le travail de recherche .

Dans quelle mesure la communication est-elle un moyen de résolution des crises dans les organisations ?

Ici, le terme communication est utilisé pour désigner les activités de communication réalisées par les organisations. Il s'agit donc des moyens techniques autant que des principes qui appuient toutes les interventions de communication. Au-delà de cette utilisation pour décrire des activités pratiques, le terme communication fait d'abord référence au « phénomène de *création* de réalités et de relations inédites qui provoque, à partir de nouvelles données, la *transformation* en quelque chose d'autre des idées et des connaissances dont chaque être humain dispose » (Willett, 1992 : 9).

Par moyen de résolution de la crise, nous entendons le processus qui fera en sorte que la situation de crise sera résorbée, à l'aide de certaines activités des membres de l'organisation, en vue d'atteindre à nouveau une situation que l'organisation juge idéale. Il faudra étudier les écrits des auteurs et les pratiques professionnelles des organisations afin de savoir comment la communication est intégrée dans les étapes de résolution de la crise dans les organisations.

Pourquoi et comment la communication peut-elle à la fois être *source* de crise et *moyen de résolution* des crises dans les organisations ?

Cette question nous permet de mieux circonscrire deux effets opposés de la communication sur la crise, soit le déclenchement ou l'amplification de cette dernière et sa résolution.

Dans le contexte de cette recherche, le terme *source* signifie déclencheur. En effet, la communication est perçue dans certains cas comme un déclencheur de crise, soit par son absence, soit par un usage déficient que l'on peut en faire. Il faut donc savoir dans quels cas et pour quelles raisons se produit ce phénomène. Quant à l'expression *moyen de résolution*, elle fait référence au processus qui fera en sorte que la situation de crise sera résorbée afin que l'organisation revienne à une situation qui la satisfasse.

Afin de répondre aux deux questions principales, nous procéderons en deux grandes étapes. La première est l'élaboration d'un cadre théorique qui couvre les trois grands thèmes suivants : le phénomène de la crise, la gestion de la crise par la communication et les relations entre les médias et la crise. La deuxième étape consiste en une observation de la réalité.

Chapitre 2. Cadre théorique

Le cadre théorique nous permet d'établir systématiquement la définition et la description de plusieurs facettes de la crise dans les organisations. Il nous permet également d'explorer le thème de la gestion de la crise dans les organisations et, plus particulièrement, celui de la gestion et de la résolution de la crise par l'utilisation de la communication.

2.1 L'existence des crises

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le terme *crise* a eu plusieurs significations dans le temps et il a été utilisé dans divers domaines depuis son apparition au XIV^e siècle. Les problèmes qui résultent de ces transformations sont nombreux. Entre autres, les gens ne s'entendent pas sur ce qu'est une crise, ce qui en est moins qu'une et sur ce qui ne l'est pas du tout. Notre supposition, ici, est que le phénomène de la crise existe bel et bien puisque plusieurs auteurs le démontrent (Morin, 1976 ; Fournier, 1988 ; Lerbringer, 1997 ; Pauchant, 1988 ; Pauchant et Mitroff, 1995 ; Lagadec, 1981, 1988, 1991 et 1993 ; Fink, 1986 ; Fearn-Banks, 1996 ; Billings et al. 1986, etc.). Nous verrons plus loin comment ces auteurs définissent le terme *crise*. D'abord, il faut examiner les arguments qu'ils utilisent pour reconnaître l'existence de la crise.

Premier point à établir, la crise doit être vue comme un changement dans une organisation. La vie des organisations est marquée par de nombreux changements de toutes natures et la crise est l'un de ces changements. Il faut cependant étayer la définition de ce changement.

Dans un article du *Journal économique*, un spécialiste de la gestion des crises dans une firme de relations publiques admet que les crises sont maintenant une réalité

incontournable pour les entreprises. Ainsi, il soutient que « la crise est devenue une certitude pour les compagnies qui, plus souvent qu'autrement, sortent d'une crise, traversent une crise ou se préparent à une crise » (Des Robert, 1991 : 2). Pour ce professionnel, la crise est une composante du quotidien des organisations. Chisholm, dans un article du *Los Angeles Time*, abonde dans le même sens et affirme que les organisations se doivent de reconnaître l'existence du phénomène de la crise. Selon lui, quand les gens croient que rien n'ira mal, ils s'acheminent vers un désastre. Il croit qu'il y a un grain de sable dans chaque système et que si les dirigeants ignorent ce fait, ils se le feront tôt ou tard rappeler par le destin (Chisholm, 1989 : II-7).

Pour certains auteurs (Fearn-Banks, 1996, Fink, 1986), la crise est un phénomène qui se produit certes souvent, mais qui doit tout de même être reconnu pour son caractère unique par rapport à d'autres événements. « Caractérisant notre siècle ou notre fin de siècle, elles surgissent, de moins en moins faciles à cerner, à classer, à un point tel qu'on pourrait parler d'une crise des crises, par banalité de ce qui ne devrait être qu'exceptionnel et grave » (Fournier, 1988 : 15). La crise est donc vue comme une possibilité, mais pas nécessairement comme une éventualité vécue potentiellement tous les jours. La question est maintenant beaucoup plus de savoir à quel moment elle se produira, si on veut l'éviter ou s'en sortir le mieux possible. La question du « quand » doit être à l'ordre du jour de toutes les organisations, selon Pinsdorf (1987). La crise n'est plus maintenant une exception, mais ce qui est attendu et même inévitable. Les crises sont plus visibles et plus sévères et suscitent beaucoup plus d'intérêt qu'avant dans les organisations (Pinsdorf, 1987 : 37)¹.

Le phénomène existe selon des auteurs comme Morin (1976), Fournier (1988), Lerbringer (1997), Pauchant (1988), Pauchant et Mitroff (1995), Lagadec (1981, 1988, 1991 et 1993), Fink (1986), Fearn-Banks (1996) et Billings (1986), mais les points de repère pour le cerner sont beaucoup moins faciles à identifier. Il est

¹ Traduction libre de : « No longer exception, but the expected, even the inevitable. Crisis are more visible and severe, and arouse greater concern than ever before [...] » (Pinsdorf, 1987 : 37)

essentiel de définir le concept de crise si l'on veut réagir efficacement lors d'un tel événement parce que « [...] de la signification profonde des crises dépendent les réponses qu'il convient de leur apporter, aussi bien sur le fond qu'en ce qui concerne la communication ou les relations avec la presse » (Fournier, 1988 : 81). C'est ainsi que l'on peut observer, dans la littérature, différentes façons de gérer la crise tout dépendant des définitions attribuées à la crise². La situation est la même du côté des entreprises elles-mêmes qui se reconnaissent maintenant plus vulnérables aux crises. Le sentiment d'être invincible est beaucoup moins présent dans l'ensemble des organisations de notre société. Selon Pauchant et Mitroff (1992), les stratégies adoptées par les organisations sont en quelque sorte le résultat d'une nouvelle perception qu'ont les entreprises d'elles-mêmes : elles reconnaissent qu'elles sont plus vulnérables qu'avant face aux crises. Cependant, reconnaître sa vulnérabilité ne semble pas être suffisant pour mettre sur pied de véritables moyens de gestion des crises. En effet, peu d'organisations établissent de véritables stratégies en ce sens (Gonzalez-Herrero et Pratt, 1996 ; Pauchant et Mitroff, 1992 ; Fink : 1986).

Le déni des crises de la part des organisations, bien que moins fréquent qu'auparavant, est tout de même très présent. Bon nombre de dirigeants d'entreprises croient que la crise, bien qu'elle existe, touche les autres organisations, mais non nécessairement la leur. Pour eux, « reconnaître que leur entreprise pourrait subir une crise majeure signifierait reconnaître que leur organisation, ou leur leader, n'est pas parfait, et qu'ils ou elles ne sont pas des professionnels compétents » (Pauchant, 1995 : 31-32). L'aspect de la perception est en lien direct avec la philosophie de gestion qui prend place dans de nombreuses organisations, soit la gestion selon le concept d'excellence qui, sommairement décrite, laisse peu de place à l'erreur ou à l'échec. Ne pas croire qu'une crise peut frapper conduit les dirigeants d'entreprise à une situation encore plus néfaste. Fermer les yeux sur les signes avant-coureurs autant que sur ce qui se passe dans les autres organisations n'est pas l'attitude idéale selon beaucoup d'auteurs (Fournier, 1988 ; Fearn-Banks, 1996 ; Chisholm et Landam, 1989 ; Pinsdorf, 1987 ; Pauchant et Mitroff, 1995). Au

² Nous traiterons de la gestion de la crise dans une section suivante.

contraire, quand les gens croient qu'il ne se passera rien de mal, ils courent au désastre. Il y a des bruits dans tous les systèmes.

Lerbinger affirme que ce sont les médias qui reconnaissent le plus rapidement la présence d'une crise dans une organisation. Les organisations seraient beaucoup trop lentes, par rapport aux médias, à certifier qu'une crise est en place et à réagir en fonction des événements en cours. Malheureusement, les crises semblent être de plus en plus fréquentes et catastrophiques. Aucun type d'organisation n'est immunisé contre les crises (Lerbinger, 1997 : 3)³.

2.2 La définition du terme *crise*

Définir un terme est une opération assez complexe, particulièrement quand celui que l'on désire définir a subi beaucoup de transformations dans le temps et qu'au même moment il est utilisé dans de nombreux domaines. Dans le cas qui nous occupe, il faut tenter de définir de manière systématique le terme *crise* en fonction du vaste univers des organisations. Le terme *crise* est utilisé à profusion et, comme le souligne Edgar Morin (1976), c'est précisément pour cette raison qu'il a perdu, à tort ou à raison, beaucoup de son sens et de sa subtilité. Employé dans plusieurs situations, le terme *crise* renvoie à des phénomènes qui n'ont souvent que très peu de caractéristiques communes. Il est important, voir essentiel, de s'entendre sur une définition du terme afin de travailler sur les bases les plus solides possibles dans le cadre de la présente recherche.

Une définition du terme aide à cerner le cadre dans lequel le reste de la recherche prend forme. Comme le souligne Billings (1980), beaucoup d'auteurs font fausse route en essayant de décrire comment gérer et résoudre une crise parce qu'ils ne l'ont pas décrite et parce qu'ils n'ont pas compris, ni défini le processus de perception des crises.

³ Traduction libre de : « Unfortunately, they (les crises) seem to be happening more frequently and becoming more catastrophic. No type of organization is immune from them » (Lerbinger, 1997 : 3).

2.2.1 Le terme *crise* dans le temps et dans divers domaines

Le terme *crise* a été utilisé en médecine dès le XIV^e siècle. Dans le *Dictionnaire étymologique de la langue française (1750)*, Ménage souligne que la crise est « un soudain changement dans une maladie, par lequel elle se tourne à la santé ou à la mort ». Son origine grecque *krisis* signifie décision, jugement. Ménage souligne qu'Hippocrate lui-même disait que la crise était l'étape de la maladie lors de laquelle un jugement, bon ou mauvais, était porté. Ogrizek et Guillery soulignent quant à eux que dans la langue médicale, la crise est un « paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspend » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 5).

Morin (1976) souligne que dans la langue religieuse de la Grèce ancienne, le terme *krisis* signifiait l'« interprétation du vol des oiseaux, des songes, choix (des victimes sacrificielles) ; dans le vocabulaire juridique, il exprimait l'idée d'un jugement, d'une décision ne résultant pas mécaniquement des preuves [...] » (Morin, 1976 : 1).

Le terme *crise* a pris un sens figuré au XVII^e siècle, principalement pour décrire et définir des choses morales. Quant à son sens politique, il date du XVIII^e siècle. Morin (1976) souligne que c'est à partir du moment où il a été utilisé pour l'analyse des sociétés que le terme a porté en lui-même beaucoup d'imprécisions.

Aujourd'hui, le terme est utilisé dans de nombreux domaines. Selon les politicologues, la crise renvoie à un échec de leadership, aux inégalités des systèmes politiques, à des conflits politiques. Les théories économiques voient les crises dans l'inflation, le chômage, la stagnation, le déficit, etc. (Pauchant et Mitroff, 1995 : 45). Le Roy souligne que « pour l'historien de l'économie et/ou du peuplement, la « crise » représente une phase de rupture, négative et momentanée, le long d'une « tendance ». « Il peut s'agir d'une décélération, ou d'une stagnation, ou d'une baisse au cours d'une période de croissance [...] ou bien cette crise peut correspondre à un déclin (réversible) pendant une époque de stabilité » (Le Roy, cité dans Morin, 1976 : 19).

2.2.2 La définition contemporaine du terme

De nombreux auteurs ont proposé leur définition du terme, des dirigeants et des membres de diverses organisations aussi. Il est ici question de quelques-unes des définitions que l'on retrouve dans la littérature. Si certains aspects des définitions ne sont pas traités, c'est tout à fait conscient de notre part. Nous nous sommes attardée à une partie de la littérature. En effet, comme nous l'avons vu dans une section précédente, le terme crise est utilisé dans de multiples domaines. Nous nous concentrons sur les définitions qui touchent le domaine des organisations et des entreprises⁴.

Il est important de comprendre que les auteurs font habituellement des mises en garde à propos de la confusion qui existe entre ce qu'est une crise par rapport à d'autres événements qui touchent les organisations, comme les accidents, les conflits ou encore les pannes techniques. Ainsi, la crise se distingue par ses caractéristiques propres. C'est ce que nous verrons dans cette section.

À la suite de la lecture et de l'analyse de nombreux ouvrages, il nous est possible de cerner trois dimensions principales dans les définitions du terme crise. Il s'agit de la dimension de globalité, de la dimension de déstabilisation et de la dimension d'incertitude et d'indécision.

La globalité

La crise n'est pas un simple accident, un conflit ou une panne technique, tout d'abord en raison de sa dimension de globalité. Quand une organisation est touchée par une crise, c'est l'ensemble de ses composantes qui sont touchées. Si, par exemple, une grève est déclenchée par des employés d'une entreprise, elle ne peut

⁴ Les termes *organisation* et *entreprise* sont ici utilisés sans distinction.

pas être considérée comme une crise à moins que tous les employés soient en grève, que cette grève affecte toutes les activités de l'organisation, que la ville où est située l'entreprise soit touchée d'une quelconque façon, etc. Pauchant (1988) donne l'exemple de l'accident survenu à l'usine Union Carbide de Bhopal en Inde. Selon lui, cet événement peut être considéré comme une crise parce que Union Carbide avait d'autres usines dans le monde susceptibles de subir le même sort, parce les victimes se comptaient par milliers, parce que des questions ont été soulevées à propos de l'industrie chimique dans son ensemble, etc.

Pauchant et Mitroff (1995) proposent un schéma intéressant représentant la dimension de globalité de la crise, présenté ici par la figure suivante :

Figure 1
Définition des termes de crise

		Secteur du système	
		Sous-système	Système entier
Niveau du système	Physique	INCIDENT	ACCIDENT
	Symbolique	CONFLIT	CRISE

Source : Pauchant et Mitroff, 1995, tableau 1.1, p. 39

Ce schéma suppose qu'un événement est considéré comme une crise seulement si tous les niveaux d'un système sont touchés. Ainsi, la globalité de la crise fait appel non seulement à des éléments physiques, mais aussi à des éléments symboliques. Une crise peut être considérée comme « un cumul d'incidents en majorité prévisibles dans un ou plusieurs sous-systèmes d'une entreprise ayant pour effet de perturber son ensemble, affectant ainsi une large population tant à l'intérieur qu'à l'extérieur ».

de l'entreprise, aux niveaux physique, psychologique et/ou existentiel » (Pauchant, 1988 : 7). Si un événement répond à ces critères, on peut donc le classer dans la catégorie des crises et le gérer comme tel.

La globalité se retrouve également dans la façon de concevoir l'événement. Quand un événement ne peut être géré, ni même cerné, selon les critères en place et qui ont permis de passer à travers d'autres événements, l'organisation fait face à une crise. Ainsi, on peut considérer qu'une crise se produit lorsque le système qui y fait face ne répond plus et que les ressources existantes, les lois, les structures et/ou les mécanismes et plus encore sont inadéquats (Bryson, 1981 : 181). En temps normal, considérons ici que ce *temps normal* fait référence à l'absence de crise, les moyens de gestion des événements sont suffisants, ils répondent amplement à la demande. Parce que la crise est un événement global, les moyens en place ne suffisent plus, il y a débordement, déferlement.

Le système touché peut aussi être considéré comme un ensemble d'organisations. Pour Lagadec, la globalité de la crise est définie comme suit :

« Crise : une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres [...] le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire « en direct », avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période » (Lagadec, cité dans Ogrizek et Guillery, 1997 : 7).

La globalité fait référence à ce qui est interne à l'organisation, autant qu'à ce qui lui est externe et même à la dimension médiatisée de l'événement.

Les gens touchés par une crise se doivent aussi d'être d'horizons variés, quoique certains soient touchés plus que d'autres et de façons diverses aussi. L'entreprise elle-même et ses dirigeants sont touchés, soit directement soit par ricochet parce que d'autres personnes le sont, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Ainsi, si des employés, des consommateurs, des bénéficiaires, des abonnés, des clients, des

actionnaires sont touchés, la direction de l'organisation le sera nécessairement, peu importe le degré d'atteinte.

La déstabilisation

Une crise n'est pas un événement que l'on peut simplement qualifier d'urgence. D'autres éléments doivent s'ajouter à l'événement pour que l'on puisse parler de crise. Lagadec propose la déstabilisation des gens touchés comme critère attestant de la présence d'une crise : « la crise est alors urgence à laquelle s'ajoutent la déstabilisation de leur cadre habituel de référence et de leurs références » (Lagadec cité dans Tixier, 1991 : 249). La perte du cadre normal de référence et la déstabilisation qui s'en suit sont donc des éléments centraux de la définition de la crise. Quand les références usuelles ne sont plus d'aucun secours dans la poursuite des activités d'une organisation, cette dernière fait face à une crise. Toujours suivant cet ordre d'idées, Lerbringer précise qu'elle survient quand les défis ou les obstacles dépassent la capacité des dirigeants de les gérer, de leur faire face (Lerbringer, 1997 : 4).

Bien qu'elle puisse prendre diverses formes, la crise demeure « un événement qui vient subitement interrompre le déroulement normal des choses et bouleverser la vie des gens » (Knoph dans Tixier, 1991 : 42). La crise fait référence à un changement dans le cours *normal* des choses. La déstabilisation s'exprime à divers degrés, chez maintes catégories de personnes touchées, tant à l'intérieur et qu'à l'extérieur de l'organisation. Le quotidien ne suit plus son cours. Il est marqué par un événement majeur qui ne répond plus aux critères habituels sur plusieurs plans.

Comme nous l'avons vu précédemment, Lagadec utilise le mot *projetées* pour parler des organisations qui sont en crise. Il émet l'idée que le mouvement est brusque et qu'il ne ménage pas l'organisation, ses structures et ses ressources. Celle-ci passe donc rapidement d'un état à un autre, même si souvent des signes précurseurs avaient été donnés à l'organisation. La déstabilisation est dans ce cas provoquée par une projection. Quand une personne est projetée dans le vide, elle n'a pas pris le

temps de poser tranquillement son pied sur le rebord de la fenêtre, elle subit en quelque sorte l'attraction du vide.

L'incertitude et l'indécision

L'incertitude concerne le changement que subit, ou subira, l'organisation touchée par une crise. Comme le souligne Barton (Barton, 1988 : 2), la crise comprend un élément de changement négatif par rapport à la situation initiale. De plus, il considère que la crise est un événement majeur imprévisible qui a potentiellement des effets négatifs. Si l'événement qui est considéré comme une crise a des effets sur des composantes comme les employés, les produits, les services, la condition financière de l'entreprise, la réputation, il semble que cela ne puisse être que négatif.

Quand à Pinatel, il affirme que la crise est en soi un « changement, une transition entre deux états, transition qui se fait de façon accélérée » (Pinatel, 1991 : 43). Le changement dont il parle n'est pas nécessairement négatif. L'événement identifié comme une crise doit apporter une notion de changement. Cette notion fait référence à la définition médicale de la crise qui « est fortement marquée par l'idée de changement subit et généralement décisif » (Boccard, 1996 : 42). Mucchielli précise que le changement est un désordre positif ou négatif. En fait, il affirme que la crise doit être considérée comme « une phase aiguë de dérèglement que traverse l'entreprise avant de retrouver un nouvel équilibre ou de disparaître » (Mucchielli, 1993 : 10).

La notion de changement est présente dans plusieurs définitions de la crise. La crise pourrait faire disparaître, anéantir l'organisation qui la vit. Murphy (1996), paraphrasant Pauchant et Mitroff, croit que ce qui la distingue d'un événement négatif ⁵, c'est justement la notion de changement qui touche la culture et le quotidien de l'entreprise. Il semble donc impossible pour une organisation de sortir d'une crise sans qu'elle en garde un quelconque souvenir, bon ou mauvais. Le

⁵ Traduction libre de « bad event ».

changement, peu importe sa nature, est inhérent à toute crise. En ce sens, Fink (Fink, 1986 : 15) souligne que c'est une période ou un état instable qui implique un changement. Il considère que ce changement peut avoir des répercussions hautement souhaitées ou, à l'opposé, totalement repoussées

2.2.3 Essai de définition de la crise dans les organisations

La crise peut donc être définie comme un événement déclenché par un ou plusieurs éléments perturbant les activités quotidiennes d'une organisation de façon globale (aussi bien sur les plans physique que symbolique), qui la déstabilise momentanément ou irrémédiablement et qui génère, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, incertitude et indécision.

2.3 Les dimensions de la crise

2.3.1 Les déclencheurs de la crise

Les auteurs qui ont défini et analysé la notion de crise et que nous avons retenus dans le cadre de la présente recherche semblent unanimes : une crise n'est en aucun cas le fruit d'une simple cause (Pauchant et Mitroff ,1995 ; Ogrizek et Guillery, 1996 ; Lagadec, 1988 ; Fink, 1986 ; Tixier, 1991 ; Pinsdorf, 1987). Elle ne se produit pas d'un moment à l'autre sans avoir donné des signes avant-coureurs. Ainsi, bien qu'elles soient mises au jour ou découvertes de façon souvent soudaine, peu de crises sont des phénomènes tout à fait instantanés. Dans la plupart des cas de crise dans les organisations, des signes du dérèglement étaient perceptibles avant. C'est pour cette raison que l'on traite des déclencheurs plutôt que des causes strictes. D'ailleurs, comme le soulignent Pauchant et Mitroff (1995), ce sont les définitions dites *classiques* de la crise qui la présentent comme une manifestation spontanée et inattendue. Les définitions dites plus contemporaines définissent

plutôt la crise comme un événement qui a été déclenché par un élément spontané et inattendu.

Une crise ne survient pas isolée de tous les autres événements de la vie d'une organisation. Elle doit être comprise dans son contexte organisationnel. En d'autres termes, selon Sturges, la crise survient et est ensuite observée par les publics de l'organisation qui ont déjà des opinions sur l'organisation en question et qui vont toujours en avoir même après la fin du cycle de vie de la crise (Sturges, 1994 : 300).

Trois éléments sont identifiés par Pauchant (1995) en tant que déclencheurs de la crise : les conceptions simplistes du monde, la technologie de la gestion et les conceptions de base fragmentées. Selon lui, les dirigeants d'entreprises qui ne conçoivent pas que leur organisation fait partie d'un système et qui prennent leurs décisions dans un cadre trop restreint ont plus de risques de faire face un jour à une crise.

Il faut donc parler de facteurs déclencheurs de la crise plutôt que de causes strictes. Son déclenchement s'explique aussi par le contexte systémique dans lequel prend place l'organisation. L'idée de contexte et le point de vue systémique aident à comprendre comment un simple incident peut se transformer en crise. Pauchant (1988) explique comment un incident qui touche une partie d'un système peut être amplifié en raison des multiples variables présentes dans le système. Les dirigeants d'entreprise doivent donc chercher à comprendre quel impact aurait telle ou telle variable sur un événement afin de réduire les risques d'une crise.

Pauchant et Mitroff (1995) soulignent que deux éléments principaux sont à l'origine, ou plutôt qu'ils sont des générateurs, de crise. Dans un premier temps, la crise serait issue du « déterminisme », c'est-à-dire « où le sort d'un système est influencé par sa propre complexité et où chaque variable constituant un système est à la fois une force potentielle de l'ordre et de désordre » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 48). Dans un deuxième temps, les auteurs soulignent que la crise est également générée par un « élément de libre arbitre, où l'influence des décisions et des interventions

humaines sont à la fois une source potentielle de désastre et de résolution [...] » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 48).

Après son analyse de la crise à laquelle a fait face Union Carbide à Bhopal en Inde, Shrivasta (1988) constate que « ce sont plutôt le cumul et la combinaison d'une déficience technologique, d'un manque d'entraînement, d'un manque de communication entre l'entreprise et sa communauté, d'un manque de respect des consignes de sécurité, de l'absence de préparation de l'entreprise et de la communauté, d'un manque d'importance stratégique de l'usine pour Union Carbide, qui ont « causé » cette catastrophe » (Shrivasta, cité dans Pauchant, 1988 : 11). La crise n'est donc ni soudaine, ni une surprise.

De leur côté, Ogrizek et Guillery (1997) croient que l'expression « noyau central » de la crise est synonyme de cause de la crise. C'est un événement central qui marque son « éclatement ». Cet événement est un « accident grave, [une] révélation publique d'un risque majeur, [une] mise en cause médiatique d'un produit, d'un site industriel, d'une société, [une] dénonciation ouverte, ou suggérée de pratiques contraires à l'éthique [...] » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 4).

2.3.2 La perception de la crise

Les éléments déclencheurs d'une crise sont bien réels et ils peuvent être cernés de façon rationnelle. Cependant, si tous les gens impliqués dans un événement peuvent reconnaître les éléments qui ont provoqué son existence, la crise offre toutefois plusieurs angles de perception. De manière générale, nous pouvons dire qu'elle est pour beaucoup une question de perception. De nombreux auteurs expliquent comment l'aspect symbolique devient central dans la perception d'une crise. Tous les gens impliqués ne se fondent pas sur les mêmes critères pour certifier sa présence. Également, les gens qui croient vivre une crise ne la vivent pas tous de la même manière.

Lagadec présente la crise comme étant tributaire du contexte dans lequel l'événement qui l'a provoquée se produit. « Tout est dans le rapport entre la force intrinsèque de l'événement et l'instabilité potentielle du contexte dans lequel il s'inscrit » (Lagadec, 1988 : 29).

La perception qu'ont les dirigeants d'entreprises d'un événement influencera les comportements qu'ils vont adopter pour gérer les événements. Billings (1980) propose un modèle de perception de la crise fondé sur la mesure de l'écart entre la situation actuelle et une situation jugée idéale. L'évaluation de l'écart se fait par rapport à trois critères : la valeur de la perte possible, la probabilité de la perte et la pression qu'exerce le temps (Billings et al., 1980 : 306). Selon Billings, la crise ne réside pas que dans la situation elle-même, mais aussi dans la personne qui la juge avec ses propres critères.

Le jugement que porte un dirigeant d'entreprise est fonction de tous ses symboles intrinsèques. Deux personnes, dans une situation identique, ne porteraient peut-être pas le même jugement. Lagadec (1988) souligne que dans une situation qualifiée de crise, tout devient plus flou et les facteurs symboliques font que le simple raisonnement ne suffit plus. C'est donc le cadre habituel de référence qui a disparu et qui laisse le décideur d'une entreprise face à ses propres critères de décision.

Quant aux gens qui sont extérieurs à la direction de l'organisation (victimes, journalistes, employés, syndicats, actionnaires), ils possèdent individuellement des critères qui leur permettent de juger l'événement. Il faut reconnaître l'importance du côté symbolique de tout jugement porté envers un événement. Les victimes d'un tremblement de terre n'auront pas le même jugement que les journalistes face au même événement.

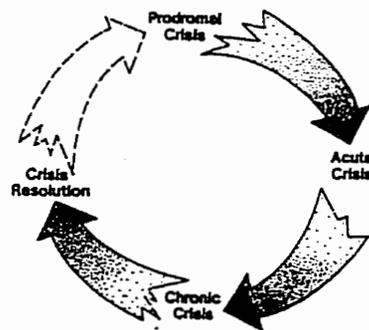
Un événement est donc jugé comme étant une crise selon des critères souvent teintés de symbolisme et qui sont aussi très personnels à chaque personne qui porte son jugement. Ce jugement est influencé par la position de chacun sur les

plans religieux, culturel, économique, politique, etc. Il est essentiel pour chacun de poser des balises entre ce qu'est une crise et ce qui ne doit pas l'être, balises qui lui permettent d'entrevoir quelles seront les actions à venir. Lagadec affirme de façon générale, qu'il n'y a pas de crise « quand les moyens techniques en place sont en mesure de réduire l'incident, sans rebondissement du problème » (Lagadec, 1988 : 22).

Pour les dirigeants, les crises qui marquent leur organisation semblent plus difficiles à cerner que celles qui sont vécues par des organisations extérieures. Le modèle de perception proposé par Fink (1986) tient compte des différences de perception entre les phases des crises qui nous touchent et celles que l'on peut observer en tant que spectateur :

Figure 2

Ce à quoi ressemble une crise de l'extérieur



Source : Steven Fink, 1986, figure 1 : Ce à quoi peut ressembler le cycle d'une crise

Cette figure montre comment, de l'extérieur, le cycle de la crise est clairement défini et comment il semble facile de poser des actions afin de rapidement passer à la phase finale de résolution de la crise.

Fink (1986) définit ainsi les phases de la crise : phase des signes avant-coureurs (*prodormal crisis stage*) ; cette phase est liée aux indices que reçoit une organisation juste avant d'être réellement touchée par une crise. La phase suivante est celle bien précise de la crise elle-même, de son noyau (*acute crisis stage*) ; cette phase renvoie à un point de non retour où l'organisation est bel et bien touchée par une crise et qu'elle doit réagir, agir et gérer la crise. Enfin, la troisième phase est celle de la résolution de la crise (*crisis resolution stage*) ; cette phase est marquée par des actions devant mener l'organisation à établir quelles leçons elle peut en tirer afin de mieux la voir venir et afin d'y faire face de façon plus efficace (Fink, 1986 : 20). Un tel découpage est justifié, selon Fink, parce que la crise est une situation fluide, instable et dynamique, tout comme une maladie (Fink, 1986 : 20).

Pauchant et Mitroff (1995) présentent aussi un cycle de vie de la crise découpé en trois phases. La première phase, la « genèse », est celle qui est génératrice de prodromes, c'est-à-dire de signaux avant-coureurs de la crise. La deuxième phase est celle de l'« occurrence et [de la] résorption potentielle » de la crise. C'est au cours de cette phase que se produit l'élément déclencheur qui la cause. Les actions pour résoudre la crise sont alors entreprises. Si elles ne le sont pas, la crise ne se résorbera pas. Enfin, la troisième phase est celle de la « période réflexive » nécessaire après que la crise soit résorbée. Il s'agit pour l'entreprise de recueillir toutes les données nécessaires à la réalisation d'un post-mortem.

Quand une entreprise doit affronter une crise, c'est qu'elle est déjà rendue à la deuxième phase, selon Pauchant et Mitroff (1995) « occurrence et résorption potentielle » ou encore « acute crisis stage » selon Fink (1986). L'entreprise n'a alors d'autres choix que de faire face à la crise avec des moyens appropriés, comme nous le verrons dans une prochaine section.

2.3.4 Les catégories de crises

La catégorisation des crises permet d'étudier plus systématiquement leur origine, leur dynamique et aussi les façons d'y faire face. De nombreuses catégorisations

sont présentées dans des ouvrages différents traitant des crises dans les organisations. Nous présentons quelques-unes de ces catégorisations fondées sur plusieurs critères de base : la nature de la crise, les causes des crises, les moyens d'y faire face et selon les impacts qu'elles génèrent.

Pour Tixier (1991), de la façon dont sont classées les crises dépendra aussi la façon dont on devra les affronter, en particulier en ce qui concerne les activités de communication. En plus des différentes catégories établies par les divers auteurs consultés, Pauchant (1988) croit qu'il y aurait des différences culturelles à l'origine des nombreuses façons de classer les crises. Il mentionne ainsi qu'en Europe on pourrait ajouter d'autres catégories parce que certains phénomènes qui s'y produisent sont plutôt absents en Amérique. Il mentionne, par exemple, le kidnapping d'un cadre supérieur, événement plus fréquent en Europe et qui pourrait se transformer en crise pour l'entreprise touchée.

Gottschalk (1993) et Pinsdorf (1987) établissent deux simples catégories de crises : celles que l'on ne peut éviter et celles que l'on aurait pu éviter. Selon Pinsdorf (Pinsdorf, 1987 : 38), il y a les crises que les organisations s'infligent par leur propre faute, comme les fermetures d'usines, le départ de certains membres de l'exécutif ou encore le fait que certains dirigeants restent trop longtemps en place, alors que d'autres crises heurtent brutalement et sans avertissement les organisations, comme les écrasements d'avion, les déversements de produits, les fuites chimiques et les produits défectueux.

Des catégories plus détaillées sont élaborées par d'autres auteurs. Bocard (1996) regroupent les crises selon des critères présentant la nature de l'événement considéré comme une crise : catastrophes naturelles ; pollutions ; maladies et épidémies ; événements de la vie publique ; accidents sur sites industriels ; incidents durant le transport ; conflit social ; événement financier ; décès ; crime et délit ; problème juridique. Les catégories présentées par Pauchant et Mitroff (1995), bien que plus générales, se rattachent aussi à la nature de l'événement-

crise : économique, informationnelle, technologique, environnementale ainsi que psychologique et culturelle.

Lerbringer (1997) regroupe les crises selon leurs causes. Il les définit selon trois types de causes : les crises du monde physique, technologique autant que naturelles, les crises dues à l'hostilité humaine (*human realm*) et les crises dues à des erreurs de gestion (... *of management failures*). Il en présente également sept catégories de crises plus précises fondées sur la nature de l'événement : les crises naturelles, les crises technologiques, les crises de malveillance, les crises de mauvais management (*skewed management*), les crises de confrontation, les crises de déception et les crises d'erreur de gestion.

Enfin, Gerald Meyers de Johnson et Johnson aux États-Unis, cité dans Pinsdorf (1987), établit les neuf catégories suivantes, fondées sur la cause ou le déclencheur de la crise : changement dans les perceptions du public, changements soudains dans le marché, produits défectueux, succession dans la direction, fuite de capitaux, grève, attaque extérieure, événements internationaux hostiles et réglementation ou déréglementation dans l'industrie (Meyers cité dans Pinsdorf, 1987 : 29).

Les catégories de crises sont nombreuses. Cependant, nous remarquons que malgré les critères divers qui fondent ces catégories des auteurs cités, il n'y a pas de divergence, c'est-à-dire que certaines catégories se recoupent ou se complètent sans s'opposer. Par exemple, Boccard (1996) et Lerbringer (1997) présentent des catégories qui se recoupent : catastrophes⁶ naturelles pour Boccard et crises naturelles pour Lerbringer. Un autre exemple réside dans le lien que l'on peut tracer entre les catégories plus générales de Pauchant et Mitroff (1995) et celles, par exemple, de Meyers de Johnson et Johnson (1987). Pauchant et Mitroff définissent entre autres la catégorie vaste des crises de nature économique. Pour sa part, Meyers identifie les fuites de capitaux comme une catégorie de crises. Cette

⁶ Il est essentiel ici de noter que Boccard utilise l'expression *catastrophe naturelle* et que Lerbringer utilise l'expression *crise naturelle* pour identifier les mêmes événements que sont les tremblements de terre, les tornades, les tempêtes de grêle. Bien qu'il utilise l'expression

dernière catégorie, les fuites de capitaux, peut être incluse dans la catégorie plus générale des crises de nature économique de Pauchant et Mitroff.

2.3.5 Les effets de la crise

De façon générale, nous pouvons classer les effets de la crise selon deux pôles, les effets positifs et les effets négatifs. Toutefois, dans la culture populaire, il semble beaucoup plus évident de classer tous les effets dans la deuxième catégorie. Les auteurs nous rappellent cependant que certaines conditions bien précises peuvent donner à la crise des effets plutôt positifs. On peut d'abord faire référence aux écrits d'Edgar Morin (1976) qui souligne que la crise est avant tout ordre et désordre et que le moment décisif laissera des effets positifs ou négatifs, selon la façon dont le «jugement » aura été rendu.

Les conséquences de la crise, qu'elles soient positives ou négatives, ne touchent pas que l'organisation elle-même. Ses effets atteignent plusieurs autres composantes des organisations. Les composantes varient en fonction de la crise elle-même. S'il y a des victimes à l'intérieur comme à l'extérieur, il y a aussi les protagonistes, les actionnaires, les syndicats, les élus et tous les autres. Il est ardu de définir qui sont les gens touchés par une crise si l'on ne se rapporte pas à un cas bien précis.

Les effets positifs

Selon René Thom (1976), la crise a nécessairement des effets positifs : « ainsi, la crise apparaît comme le facteur essentiel du progrès biologique et, peut-être, en fait, de tout progrès » (Thom, dans Morin, 1976 : 38). Bien que l'auteur étudie principalement les phénomènes biologiques, il croit que certaines de ses observations sont également applicables à d'autres domaines. Quant à Bocard (1996), il affirme qu'elle peut avoir des effets positifs si deux conditions de base sont

catastrophe, Bocard considère que certains de ces phénomènes naturels peuvent être classés

remplies. D'abord, la lumière doit être faite sur l'événement qui est considéré comme une crise, c'est-à-dire que toutes les informations qui expliquent la situation doivent être connues. Ensuite, les actions à prendre pour améliorer la situation doivent être déterminées et, surtout, mises en application. C'est seulement dans ce cas que la crise pourra avoir des effets positifs sur l'entreprise qui y fait face. À ce moment, souligne Boccard, la crise pourra être considérée comme « une période dans l'évolution d'une organisation » (Boccard, 1996 : 48).

Les effets négatifs

En raison de la nature de la crise, les effets négatifs semblent plus courants, plus répandus. Les effets négatifs les plus visibles pour une organisation sont d'abord de nature physique. Par exemple, les installations de l'entreprise peuvent être touchées par la crise.

Boccard (1996 : 4) considère que la crise est un dérangement majeur qui touche la cohérence et l'efficacité de l'organisation. Il souligne que lors d'une crise, ce sont les modes de fonctionnement de l'organisation qui sont atteints. Toujours selon Boccard, « les réflexes remplacent la planification à long terme » (Boccard, 1996 : 4). L'entreprise ne fait plus appel à son quotidien pour gérer ses activités, mais plutôt à d'autres références parce qu'elle a été touchée dans son fonctionnement de base. Lerbringer (1997) souligne quant à lui que c'est l'âme même d'une entreprise, sa plus profonde identité, qui est touchée par une crise.

Mucchielli (1993) croit que c'est l'ensemble des membres de l'entreprise qui sont touchés par des répercussions psychologiques. Pauchant et Mitroff (1995) reconnaissent quant à eux que la crise est une « remise en question des suppositions de base ainsi qu'un questionnement quant aux façons habituelles de voir la vie et le monde » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 41). Les auteurs vont plus loin : « [...] elles [les crises] menacent aussi l'ensemble des systèmes de symboles, de croyances et de

dans la catégorie des crises.

sentiments que les individus attribuent aux industries, aux entreprises, et à eux-mêmes » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 44).

Pauchant et Mitroff présentent trois effets négatifs majeurs de la crise sur l'organisation et ses composantes : elle menace la légitimité de toute une *industrie* ; « une crise peut changer radicalement la mission stratégique d'une *entreprise* » et « une crise peut troubler le monde subjectif des *individus*, leur façon de percevoir la réalité et la vie, ainsi que leur sens profond d'identité et leur cohésion interne » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 41-42).

2.4 La gestion de la crise

Une fois qu'ils ont reconnu l'arrivée d'une crise, les membres de la direction d'une organisation doivent y faire face ou encore passer cet événement sous silence, quitte à ce que l'organisation disparaisse. De façon générale, les réponses aux crises peuvent être rassemblées en trois catégories principales : inaction, solutions de routine et solutions originales développées dans le but bien précis de sa résolution. Billings (1980), comme nous l'avons vu précédemment, souligne que le choix est principalement fonction de la perception qu'ont les dirigeants de la crise que doit affronter l'organisation par rapport à trois variables générales : la valeur possible de la perte, la probabilité de la perte et la pression qu'exerce le temps sur les événements. Toutefois, si la plupart des organisations entreprennent des actions devant les mener à la gestion de la crise, elles sont beaucoup moins nombreuses à s'y préparer à l'avance en établissant une planification officielle.

2.4.1 Très peu de planification

Bien que la plupart des dirigeants reconnaissent de plus en plus que leur propre organisation est susceptible de faire face à une crise, ils ne s'y préparent pas concrètement pour autant. Ainsi, bien souvent « les réflexes remplacent la planification à long terme » (Dorval, 1990 : 4). La compagnie américaine de

sondages Western Union Surveys rapportait, en 1984, que seulement 53% des entreprises les plus importantes avaient un plan opérationnel de communication de crise. Trois ans plus tard, ce chiffre était de 57% (Stanton, 1989 : 16). Fearn-Banks (1996) explique l'absence de planification entre autres par un manque de ressources humaines ou encore par l'absence d'expertise nécessaire pour mettre sur pied un plan global de gestion de la crise. À ces deux pistes d'explication, on peut ajouter l'inconscience ou la pensée magique selon laquelle les crises ne se produisent que chez les autres. Sans plan de gestion, ces entreprises espèrent tout simplement que la crise ne se pointerait pas. Fearn-Banks rappelle alors la loi de Murphy selon laquelle si quelque chose peut mal tourner, ce sera le cas⁷ (Fearn-Banks, 1996 : 1). La question qui demeure alors est de savoir quand se produira cette crise.

Pour réduire les efforts de gestion une fois la crise déclenchée, certaines activités de prévention peuvent être réalisées à l'avance. De façon globale, ces activités demandent, de la part des dirigeants d'entreprise, une grande capacité d'écoute et d'observation de tout ce qui se passe tant dans leur propre organisation que dans l'ensemble de leur industrie et même dans leur environnement général. Mattelard et Mattelard (1990) affirment que les organisations doivent comprendre qu'elles font partie d'un réseau (vision cybernétique) et que leurs actions doivent mener à un *réajustement perpétuel*.

Quant à Pinsdorf (1987), il suggère quatre pistes devant mener à l'évitement des crises : planifier par rapport à l'ensemble de l'environnement, tenter de percevoir sa compagnie comme les autres le font (se placer surtout à la place des médias), tenter d'apprécier le plus justement possible la pression exercée par le temps et engager un visionnaire en tant que responsable des communications (Pinsdorf, 1987 : 141-142). De telles actions réduiraient la probabilité qu'une crise touche profondément ou irrémédiablement une organisation.

La réduction de l'effet de surprise produit par la crise est la principale raison qui devrait mener les dirigeants d'entreprise à entreprendre des activités de prévention

⁷ Traduction libre de « if something can go wrong, it will » (Fearn-Banks, 1996 : 1).

et de gestion. Billings (1980) décrit ce phénomène de prévention de l'effet de surprise comme de « l'innoculation émotionnelle ». Le processus de décision est alors moins affecté par les émotions si des décisions importantes à propos de la gestion des événements sont prises dans des moments plus calmes. Quand une crise est en place, quand les divers éléments qui la composent se déroulent, souvent à une vitesse très rapide, il n'y a pas beaucoup de temps pour les grandes et longues réflexions. Selon Lagadec (1995), les crises contemporaines sont à l'image de la démesure, dans le sens où même les décideurs les plus rationnels ne peuvent plus se fier à leurs moyens « normaux » de gestion, de résolution, parce que des facteurs symboliques interviennent et que tout devient plus flou. Lagadec rappelle qu'il y a alors disparition du cadre habituel de référence, d'où l'importance de la planification à long terme (Lagadec, 1995 : 12).

2.4.2 Ce que la gestion des crises n'est pas

La gestion des crises, si elle se veut être efficace, ne doit pas ressembler à la couverture « d'inacceptables insuffisances en matière de sécurité, d'équilibre sociaux [ni] pallier à des insuffisances dans l'exercice de la démocratie [ni] être une collection de recettes tactiques partagées secrètement par des cercles restreints » (Lagadec, 1995 : 14). Elle n'est pas non plus une série d'actions isolées qu'il suffit de réaliser afin de permettre à l'organisation de reprendre ses activités quotidiennes et éviter ainsi de dévoiler publiquement ce qui s'est passé.

La crise, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, possède des attributs bien particuliers qui la distingue d'autres événements qui touchent la vie des organisations, comme les incidents, les accidents ou encore les conflits. Certaines activités sont réalisées afin de remédier à ces événements, mais la gestion de la crise comporte d'autres interventions. Pauchant et Mitroff (1995) rapportent qu'il est essentiel de faire la distinction entre la crise et ce qu'elle n'est pas : «[...] cette confusion entre crise et crash est courante : plus de 90% des articles sur la gestion des crises sont du genre "ce-qu'il-faut-faire-quand-le-pire-survient". En outre, la plupart des programmes de gestion de crises sont, encore aujourd'hui,

de nature réactive face au désastre » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 37). En raison de la nature globale, déstabilisante et composée d'incertitudes de la crise, il faut agir sur tous les fronts et non seulement sur un seul, comme il peut être possible de le faire pour d'autres événements qui marquent la vie des organisations.

2.4.3 Ce qu'est la gestion de crise

Les auteurs reconnaissent que la crise n'est pas un événement soudain, mais que c'est plutôt l'élément déclencheur qui est inattendu. La gestion de la crise doit suivre la même logique, c'est-à-dire que les actions qui la composent doivent être planifiées dans le temps, suivies de façon avant-gardiste et non pas être décidées et déclenchées seulement quand la crise occupe tout l'espace. Cette préparation à l'avance permet d'espérer de meilleurs résultats, c'est-à-dire un retour rapide à une situation normale. « Une efficacité maximale le jour où les signaux de crise se profileront à l'horizon est conditionnée par des actions régulières de sensibilisation puis de formation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ainsi que par une politique de réseaux » (Trân, 1996 : 75).

Fink (1986) et Fearn-Banks (1996) définissent la gestion de crise comme le processus qui permet de réduire le risque et l'incertitude d'une situation négative et qui permet à l'organisation d'acquérir et de conserver un meilleur contrôle de sa destinée.

Chaque crise est unique

Devant les nombreux types de crises qui peuvent frapper le quotidien des organisations, quelle approche, quels moyens concrets de gestion doit-on utiliser ? C'est dans ce sens que Fournier (1988) se questionne : « doit-on conserver dans une même corbeille les catastrophes, les conflits, les agressions, les actions de pression, les obstacles juridiques et prétendre y répondre avec les mêmes recettes ? » (Fournier, 1988 : 83). Pauchant (1988) croit qu'il faut favoriser des familles de

réponses adaptées aux familles de crises. Il conçoit que « les actions de communication sont surtout reliées à des crises psychologiques, les actions techniques à des crises de confiance et externes, les actions de psychologie sont reliées à toutes les familles de crises sauf les crises techniques, et enfin les actions d'évaluation sont reliées aux crises de confiance » (Pauchant, 1988 : 15). Avec de telles prescriptions, l'entreprise doit d'abord savoir devant quel type de crise elle se trouve. Aussi, les activités ciblées de telle manière doivent être prévues et mises à l'essai bien avant qu'elle soit déclenchée.

Toutefois, même si chaque crise est unique, avec ses caractéristiques propres et sa dynamique bien à elle, il est possible de préparer un plan de gestion de la crise que l'on peut adapter à plusieurs. Des éléments communs à toutes les crises permettent de s'y préparer de façon systématique. Cette préparation systématique permet entre autres à la direction de l'entreprise de se préparer calmement à une crise éventuelle, alors que dans le feu de l'action, beaucoup de facteurs ne seront pas pris en compte de manière aussi rationnelle qu'on pourrait le souhaiter. « En fait, même si l'on ne peut prévoir tous les développements, l'expérience montre que l'absence de procédures de gestion de crise entraîne des heures de travail supplémentaires qui viennent handicaper le travail de la cellule de crise » (Trân, 1996 : 61).

Une approche systémique de gestion des crises

En plus de la préparation qui se doit d'être régulière, l'approche favorisée par beaucoup d'auteurs s'inspire du systémisme. Penser et réfléchir à l'ensemble de la situation de son organisation reste la meilleure façon de faire (Mitroff, 1996 : 419). Selon Mitroff, bien qu'il soit impossible de répéter des actions identiques d'une crise à une autre, il faut tout de même que les dirigeants d'entreprise apprennent à *penser l'impensable*. Quand une équipe de gestion de crise s'est entraînée pour les actions de base prévues à l'avance, elle peut, une fois la crise déclenchée, se concentrer sur les particularités qu'il avait été impossible de prévoir.

L'approche de type systémique de gestion des crises n'a pas été utilisée dans un cas comme l'incendie à l'usine de Union Carbide à Bhopal en Inde. Un des problèmes majeurs qui a été observé dans le cadre de la gestion de cette crise, c'est que plusieurs décisions *fragmentées* ont été prises. Les décideurs auraient dû opter pour une meilleure compréhension du « contexte général systémique et paradoxal dans lequel ils ou elles doivent agir, avant de prendre une décision » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 68). Pour sa part, Lagadec utilise le terme *radar* pour identifier l'approche de gestion des crises qui permet de « passer en permanence un faisceau sur l'ensemble des éléments de façon à garder à tout instant une vue d'ensemble sur la dynamique de l'événement » (Lagadec, 1995 : 120).

2.4.4 La communication pour gérer et résoudre la crise

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, la gestion et la résolution de la crise ne peuvent se faire sans des activités planifiées et adaptées aux besoins spécifiques de chaque situation. Les moyens sont nombreux. Parmi tous les types d'intervention, la communication est reconnue comme un moyen important de gestion par plusieurs auteurs (Trân, 1996, Pinsdorf, 1987, Ogrizek et Guillery, 1997, Knoph, 1991). Qu'est-ce que la communication en période de crise, quelle est alors sa place, quels sont ses avantages sur d'autres types d'intervention et quels grands principes doivent guider une communication de crise efficace ?

Sur le plan théorique, l'étude de la communication en période de crise en est encore à ses débuts (Boccard, 1996 : 41). Peu de modèles ont été développés ou encore mis en pratique.

Cependant, les organisations misent de plus en plus sur les interventions de communication comme un moyen à part entière de gérer une crise. Trois facteurs contribuent à l'augmentation de la réalisation d'interventions de communication en période de crise. Ces facteurs expliquent en partie pourquoi les organisations se préoccupent de plus en plus de la probabilité qu'une crise se produise.

Le premier facteur est l'augmentation des reportages dans les médias à propos des risques potentiels qui existent dans différentes industries. Le deuxième facteur est l'augmentation (surtout aux États-Unis) du nombre de poursuites juridiques contre les entreprises. Enfin, le troisième facteur est l'impact des crises qui ne se fait plus seulement ressentir sur la réputation, les finances et l'état social des organisations (Gonzalez-Herrero et Pratt, 1996 : 79-80). Dans les années à venir, soutient Pinsdorf (1987), les interventions de communication pourront jouer un rôle de catalyseur si cela est compris, encouragé et respecté par les directions d'entreprises (Pinsdorf, 1987 : 4).

Bien que plusieurs auteurs (Trân, 1996, Pinsdorf, 1987, Ogrizek et Guillery, 1997, Knoph, 1991) affirment que la communication est une composante essentielle, voire centrale, de la gestion des crises, très peu d'entre eux semblent en mesure d'établir de façon systématique quels sont les effets directs des interventions de communication sur la crise. Ces auteurs mentionnent plutôt que c'est l'absence d'une communication efficace qui a des effets négatifs sur la suite de la crise. De plus, ils expliquent que la crise peut être soit déclenchée par une communication non appropriée ou absente ou encore que l'événement devenu crise sera en tous points négativement accentué puisqu'une communication adéquate aurait joué un rôle de régulateur, par exemple. Toutefois, Pinsdorf (1987) s'interroge sur le peu de reconnaissance réelle qui est donnée à la communication pour le succès qu'elle génère en période de crise. Selon lui, la communication devient souvent un catalyseur qui soutient la résolution de problèmes corporatifs ou marketing. La communication n'interviendrait donc pas seulement sur le plan de l'information, mais plutôt sur l'ensemble des aspects d'une entreprise.

Le rôle de la communication en temps de crise peut d'abord être le même qui doit être joué par la communication *en temps normal*. En effet, Mucchielli reconnaît que « la communication sert de référence dans toute entreprise et qu'elle est la source du sens, lui-même fondement de toutes les interprétations et compréhensions de ce qui se passe dans l'entreprise [...] » (Mucchielli, 1993 : 10). Les décideurs des

organisations devraient donc placer au premier rang les interventions de communication en temps de crise puisque « l'expérience montre en effet qu'une communication de crise bien gérée permet de métaboliser de façon optimale les événements dramatiques dont l'impact sur l'environnement naturel et sociétal peut être terrible, et d'éviter ainsi des coûts humains, sociaux et économiques considérables » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 126).

Apprendre comment fonctionnent et aussi comment utiliser les activités de communication en période de crise est essentiel si l'on considère, comme Ogrizek et Guillery, que « toute crise est aussi une crise d'information » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 3). Les interventions de communication prennent, dans un tel contexte, une importance capitale. Mais comme le souligne Quarantelli (cité dans Lagadec, 1988 : 330), un des problèmes majeurs à survenir dans le cas d'une crise, c'est le manque d'informations exactes et vérifiées. L'informatique, entre autres, serait à l'origine du surplus d'informations, ce qui peut alors entraîner un problème d'interprétation chez quiconque recevra toute cette information. En plus de la grande quantité d'informations qu'il est difficile de gérer, la dimension émotionnelle, accrue dans le cas d'une crise, accentue les difficultés d'interprétation des données disponibles.

Voici quelques exemples d'analyses du déroulement de crises et de leur gestion par des auteurs. Ces exemples démontrent comment agit soit l'absence de communication, soit une communication mal planifiée, ou une communication jugée acceptable par l'auteur de l'analyse en question.

Exxon Valdez

Dans son analyse de la gestion de la crise qu'ont vécue les dirigeants de la compagnie Exxon aux États-Unis à la suite du déversement de milliers de litres de pétrole dans les eaux de l'Alaska, Bruce Harrison fait les constats suivants. Désormais, il semble bien que les compétences opérationnelles ne soient plus suffisantes pour faire face à une telle situation. Il souligne que la prise en charge des opérations n'est pas suffisante si des actions concrètes et appropriées de communication ne sont pas entreprises. Après l'accident, les gens semblaient heureux qu'il soit arrivé à la compagnie Exxon parce qu'elle est reconnue pour ses capacités de gestion et d'opération. Cependant, les premières heures

et les premiers jours de la crise ont changé la perception des observateurs. Ce n'est pas tout de s'assurer de répondre aux besoins matériels, il faut aussi que la compagnie s'assure de faire passer les bons messages. La principale erreur des dirigeants d'Exxon et du chef des relations publiques, c'est de ne pas avoir pris au sérieux les demandes des différents intervenants, des personnes touchées et des médias qui voulaient savoir exactement ce qui se passait et qu'elles allaient être les prochaines actions de la compagnie pour assurer le retour à une situation normale. En somme, comme le souligne Harrison, Exxon a reçu de très basses notes pour ses activités de relations publiques de la part de plusieurs observateurs en raison de son retard et de son laxisme dans ses réactions après l'accident (Harrison, 1989 : 42).

Tylénol

Dans son article intitulé «Tylenol Fights Back », Mitchell Leon analyse très positivement les activités de communication de la compagnie Johnson et Johnson à la suite de la crise du cyanure. En 1982, cette substance avait été introduite dans des bouteilles du produit, faisant du même coup des morts dans la région de Chicago. Dès ce moment, le mot d'ordre de la compagnie est «rien à cacher ». La compagnie a multiplié les activités de relations publiques en expliquant qu'elle avait elle-même été victime dans cette affaire. Dans son analyse, Leon explique que la compagnie s'est occupée des consommateurs et que cette façon de faire est très intégrée dans la culture de Johnson et Johnson. Pour cette raison, les dirigeants n'auraient même pas pensé agir autrement dans les mêmes circonstances. Tylénol a rapidement regagné ses parts de marché. Selon Leon, c'est en raison des actions rapides entreprises dans l'intérêt du public et aussi en raison d'un plan de marketing et de promotion qui a su gagner le support des médias et la confiance des consommateurs que Johnson et Johnson est rapidement revenu à ses sommets (Leon, 1983 ; 10-14).

Saint-Basile-le-Grand et St-Amable au Québec

« L'incendie de l'entrepôt de BPC à Saint-Basile-le-Grand en 1988 a constitué un événement déclencheur qui a provoqué une réflexion sur l'intervention gouvernementale qui a conduit à l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion et de prévention des sinistres majeurs » (Dorval, 1990 ; 6). Dorval souligne dans son document l'analyse des événements par Hélène Denis. Dans son analyse de l'incendie de Saint-Basile-le-Grand, cette dernière a fait ressortir quelques constats, surtout du point de vue de la communication entre les intervenants, avec les sinistrés et aussi avec les médias. Il est

possible de résumer ses constats ainsi : manque de coordination entre les divers intervenants dans les messages diffusés aux médias, les journalistes s'adressent à tous pour avoir des commentaires sur la situation, les journalistes deviennent méfiants face à la communication officielle. Suite à cette analyse et à beaucoup d'autres, le gouvernement a entrepris, en 1989, la mise en place d'une nouvelle organisation des mesures de la sécurité civile. Cette nouvelle organisation est fondée entre autres sur les points suivants : le ministère de la Sécurité publique coordonne les opérations, le ministère des Communications coordonne les interventions de communication en collaboration avec les intervenants concernés par la situation en question, un porte-parole principal est désigné pour transmettre l'information aux médias et à la population, etc.

En 1990, ces nouvelles mesures ont pu être mises en oeuvre lors de l'incendie de pneus à St-Amable. Suite à cet événement, André Dorval, du ministère des Communications du Québec, fait les constats suivants : « organiser la communication, c'est contribuer à organiser l'action [...] le rôle déterminant d'un porte-parole crédible et connu (ce fut ici le maire), l'alimentation en information (des médias) [...] » (Dorval, 1990).

Différents cas de crises ont donc été à l'origine de l'étude plus poussée des moyens de gérer la crise. Pour Mattelard et Mattelard (1990), le résultat de l'analyse de cas de crises a mené à une conclusion centrale qui doit être mise en pratique par les entreprises : « se doter de cellules de communication en temps de crise, mais penser la crise et la déstabilisation en temps de paix » (Mattelard et Mattelard, 1990 : 15). Ogrizek et Guillery font aussi remarquer que les gens qui ont l'expérience des crises savent que bien que l'on tente de se préparer le plus possible à les affronter, la perfection est impossible (Ogrizek et Guillery, 1997 : 78).

Il est important de mentionner ici que la communication en période de crise concerne les interventions que l'on pourrait relier à la communication interne autant que celles reliées à la communication externe. Ce ne sont pas les activités et les principes qui changent, ce sont plutôt les publics visés par les interventions de communication qui se précisent dans chaque cas.

En plus de toutes les activités destinées à la gérer et la résoudre, « le recours à des méthodes de communication spécifiques est tout indiqué pour éviter la pérennisation de la crise, sa reprise, voir sa rechute » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 5).

Trois tendances

Trois tendances principales se remarquent chez les auteurs à propos de la communication en période de crise. La première tendance, soutenue entre autres par Knoph (1991), soutient que la gestion de la communication en période de crise et la gestion de la crise elle-même sont synonymes. Knoph soutient que lorsqu'une crise se déclenche, c'est souvent le responsable des communications qui occupe une position de premier plan, car tous les publics concernés demandent des comptes au même moment à l'entreprise (Knoph, 1991 : 33). À l'opposé, la deuxième tendance, représentée entre autres par Pauchant et Mitroff (1995), précise plutôt que la gestion de la communication ne doit pas être confondue avec la gestion de la crise. Selon leur approche systémique, Pauchant et Mitroff ne conçoivent pas que les interventions de communication soient centrales, mais plutôt essentielles à la gestion de la crise. Elles ne sont pas suffisantes, à elles seules, pour gérer et résoudre une crise (Pauchant, 1995 : 37 et Pauchant et Mitroff, 1995 : 37). Au centre de ces deux tendances, Trân (1996) affirme que les interventions de communication sont un des aspects très importants de la gestion de la crise (Trân, 1996 : 72).

Placer la gestion de la communication au centre de la gestion de crise est l'option gagnante selon André Dorval du ministère des Communications du Québec : « reconnaître l'importance de la fonction de communication entraîne comme corollaire l'identification d'une autorité de coordination... » (Dorval, 1990 : 10). Selon lui, l'efficacité de la gestion de la crise serait multipliée lorsque la gestion de la communication occupe une place centrale. Cette tendance est aussi observée chez Fink (1986) qui admet qu'une entreprise, même si elle possède une équipe de gestion de crise à la fine pointe de la technologie, si cette équipe ne peut pas communiquer efficacement, elle a échoué dans son rôle et dans la poursuite de ses objectifs (Fink, 1986 : 96).

La définition de la communication de crise

En un sens, il est utopique de tenter de définir la communication en période de crise parce qu'elle n'est pas différente de la communication en temps normal, c'est-à-dire que les activités de communication réalisées par les membres des organisations, telles les conférences de presse, les réunions, les dépliants, la publicité, les communiqués de presse, les présentations diverses et autres, sont à la base les mêmes que celles qui sont réalisées en *temps normal*. C'est plutôt le contexte dans lequel ces activités sont réalisées qui est différent. Rappelons que l'événement qui est devenu une crise présente les caractéristiques suivantes : il est global, il est déstabilisant et il est porteur d'incertitudes. « La crise nécessite donc une pratique spécifique des stratégies et des outils de communication habituels » (Boccard, 1996 : 46).

Au-delà de ces considérations générales, certains auteurs définissent la communication en période de crise. Ogrizek et Guillery (1997) définissent la communication de crise comme « un ensemble d'analyses, de concepts, de principes et de méthodes de travail s'appliquant de manière spécifique aux situations bien particulières que sont les crises » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 4). Les interventions et les activités de communication ne sont donc pas tout à fait différentes de celles réalisées en *temps normal*, c'est l'environnement qui a changé.

Les interventions auxquelles font référence les auteurs cités plus haut proviennent de plusieurs sciences humaines : socioanthropologie, psychologie, urgences médicales, gestion des catastrophes, etc. La communication de crise est aussi définie comme celle qui se déroule entre une organisation et ses publics avant, pendant et après un événement négatif. Elle est destinée à minimiser les dommages qui pourraient être causés à l'image d'une organisation (Fearn-Banks, 1996 : 2).

Le silence

Il y a quelques années encore, l'approche de communication la plus couramment utilisée était le silence. Quand une crise touchait une organisation, le mot d'ordre donné aux membres de celle-ci se résumait à l'expression « pas de commentaires ». Les temps ont changé et cette approche est de moins en moins utilisée. On reconnaît aujourd'hui que le silence génère beaucoup trop de questionnements chez les publics concernés et aussi chez les médias. Les organisations ne doivent pas garder le silence parce que, de l'extérieur, le message qui est reçu est celui d'une organisation qui veut cacher quelque chose. Tixier (1991) ne rejette pas tout à fait l'option du silence en cas de crise : « le choix de la stratégie peut dépendre de la notoriété de la firme, de son image, de son degré d'implication ou de sa responsabilité » (Tixier, 1991 : 253). La majorité des auteurs consultés affirment cependant que le silence est à proscrire (Lerbringer, 1997 ; Knoph, 1991 ; Boccard, 1996 ; Barton, 1988). Le silence peut devenir un piège pour toute organisation qui en ferait usage. Boccard fait la mise en garde suivante : « ne jamais se dissimuler et tout faire pour ne pas laisser l'initiative aux autres parties » parce que « si la communication est un des terrains sur lesquels la crise fonde sa croissance, elle est en même temps son meilleur moyen thérapeutique » (Boccard, 1996 : 46).

Les objectifs de la communication en période de crise

La communication de crise sert deux objectifs principaux : assouvir le besoin d'information des publics concernés et l'objectif final qui est « que l'entreprise retrouve ses parts de marché, ses bénéfices, ses clients, voire ses actionnaires et plus que tout, conserve un capital image presque intact dans le meilleur des cas » (Tixier, 1991 : 251).

Selon Mucchielli, « la communication sert de référence dans toute entreprise et elle est la source du sens, lui-même fondement de toutes les interprétations et compréhensions de ce qui se passe dans l'entreprise » (Mucchielli, 1993 : 10). Sans

la communication, les membres de la collectivité dans laquelle est implantée une entreprise ne pourraient se faire une opinion de cette dernière. Il en va de même pour tous les publics de l'entreprise comme les employés, les syndicats, les élus, les actionnaires, les médias, etc. La communication sert donc à fabriquer la réalité sociale. Dans le cas plus spécifique des crises, la communication vise également l'atteinte d'un autre objectif : faire du sens.

La communication en période de crise doit surtout être utilisée pour faire circuler l'information qui est nécessaire aux publics pour bien fonctionner et pour pouvoir se faire une opinion la plus juste possible de l'événement-crise. Dans ce cas, c'est l'organisation qui souhaite que ses publics pensent du bien d'elle.

La communication ne doit pas être le moyen de tromper les publics sur la nature véritable des événements qui ont touché l'organisation. Elle « ne vise donc pas à couvrir d'inacceptables insuffisances en matière de sécurité, d'équilibres (politiques) et sociaux (et) son objet n'est pas de chercher à mettre en place des colmatages de fortune [...] » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 126).

En plus d'aider à faire face aux conséquences de la crise, la communication peut aider l'entreprise à influencer les opinions des publics face à l'organisation en crise (Sturges, 1994 : 307). Après le passage d'une crise, les opinions des publics par rapport à l'organisation devraient donc être au moins aussi positives ou, à tout le moins, pas plus négatives par rapport à l'organisation. La communication doit aussi aider une organisation à contrôler les dommages à sa réputation qui pourraient être causés par une crise.

Les grands principes de la communication en période de crise

Il est possible d'établir quelques grands principes qui doivent guider la communication en période de crise afin de réduire les effets négatifs de la crise sur l'organisation elle-même et sur les victimes.

1. Pratiquer des interventions de communication avec les publics avant la crise

Comme nous l'avons souligné antérieurement, les activités de communication ne changent pas de nature en période de crise. C'est le contexte de réalisation qui change. Ainsi, il est possible d'affirmer qu'une organisation ne doit pas penser à la communication seulement quand ça va mal. Les organisations doivent en effet penser pour le long terme plutôt que voir la communication comme une série de réponses qui suivent un désastre (Gonzalez-Herrero et Pratt, 1996 : 80). Gonzalez-Herrero et Pratt affirment également que les dirigeants d'entreprise se doivent de mettre de grands efforts dans la construction et l'établissement de relations positives avec les publics bien avant qu'un problème ne survienne et ne modifie alors toute la dynamique des relations.

Les publics dont l'entreprise doit se préoccuper sont nombreux. « On ne peut gérer une crise que si des liens confiants ont été établis entre l'institution, l'entreprise et les médias » (Pinatel, 1991 : 50). Ces publics comprennent ceux que l'on nomme le *grand public* et aussi les *victimes* spécifiques et potentielles de chacune des crises. Les relations de communication établies entre l'organisation et le milieu doivent être profondes et basées sur autre chose que la simple « publicité, le sponsoring, le mécénat » (Pinatel, 1986 : 51). Toujours selon Pinatel, la communication ne doit pas être planifiée pour les périodes calmes, mais plutôt pour celles qui relèvent de la crise.

Les organisations doivent adopter une attitude préventive face à la communication de crise. Quand une organisation prépare et révisé régulièrement et continuellement ses moyens d'action et de réaction, elle se donne la possibilité d'évaluer un plus grand nombre d'alternatives. Fink (1986) propose aux entreprises d'évaluer, à chaque moment, combien de temps leur serait nécessaire pour préparer et diffuser des messages adéquats pour répondre aux besoins d'une crise qui se déclarerait à l'instant. Des plans préparés à l'avance permettent d'agir plus rapidement le moment venu.

La préparation de la gestion de crise ne signifie pas avoir recours à des communiqués rédigés d'avance et présentant sous une forme trop technique les informations concernant la crise. Ogrizek et Guillery (1997) suggèrent cinq mots-clés qui devraient guider la préparation d'intervention de communication : *concern*, *clarity*, *control*, *confidence* et *competence*. Ces cinq mots-clés permettraient aux membres des organisations de réaliser des interventions de communication efficaces ayant pour conséquence la réduction des effets négatifs d'une crise.

2. Communiquer rapidement et passer à l'action

Un des principes de communication de crise présentés par Ogrizek et Guillery est de communiquer le plus rapidement possible après le déclenchement d'une crise parce que « [...] de trop longs délais de réaction sont perçus comme signes de faiblesse ou de confusion » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 78). Les groupes qu'il faut avant tout informer sont généralement les suivants : victimes directes, employés, autorités, élus locaux, médias, personnel responsable, etc.

Trân propose de réduire le temps entre l'événement déclencheur de la crise en brisant « les circuits habituels de communication » (Trân, 1996 : 49). Si le processus habituel de décision est suivi, l'information de première ligne sera déformée et, plus encore, elle ne parviendra pas à temps à ceux qui en ont besoin pour la poursuite des événements. Un coordonateur des communications doit être nommé afin de faire prendre le chemin le plus court à toutes les informations essentielles.

L'importance d'agir vite en matière de communication s'explique aussi par le besoin de minimiser la peur qui peut se développer chez les publics quand un événement grave se produit (Pinsdorf, 1987 : 45). Face aux médias, la rapidité est aussi une alliée. Ogrizek et Guillery suggèrent l'utilisation de la communication guérilla - qui permet de répondre immédiatement aux accusations et aux confusions » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 83). Pour tous les publics, et pour les médias en particulier, une organisation qui prend trop de temps pour répondre donne des indices que quelque

chose ne va pas ou encore qu'elle tient à garder secrètes certaines informations. « En pratique, pour éviter de tels écueils, il faut avoir prévu un dispositif d'urgence [...] avec une procédure d'information interne claire, des responsables locaux [...] » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 78).

Communiquer rapidement n'est pas tout, cette communication adaptée à la crise se doit de générer des actions concrètes visant à mettre rapidement et le mieux possible fin à la crise.

3. Donner un message pertinent à tous

Les *publics* concernés par une crise qui touche une organisation ont tous besoin que l'entreprise leur communique de l'information pertinente. Toutefois, cette information n'est pas la même pour tous. L'émission d'un communiqué de presse général, ensuite repris par les médias, n'est pas reconnue comme une action suffisante. Il faut d'abord que l'organisation apprenne à connaître le point de vue et le niveau de connaissance des publics et à ne pas fonctionner que selon son propre point de vue pour construire les messages qu'elle diffusera. Pour être efficace et créer des opinions positives chez les publics, une communication, en temps de crise, a besoin d'un message adapté à la clientèle à laquelle il s'adresse et son contenu doit aussi être fondé sur le niveau réel et actuel de la crise, ainsi que sur le type d'information requis par la partie ou le secteur de l'organisation touché par la crise (Sturges, 1994 : 298).

Puisque les différents publics (victimes, employés, médias, élus, etc.) et les dirigeants de l'organisation n'ont pas les mêmes points de repère à propos d'une situation, ils n'en n'ont pas la même perception. « Il est indispensable [pour une entreprise] d'analyser et de prendre en compte la composante émotionnelle - et parfois symbolique, du risque évoqué » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 82). Les dirigeants de l'entreprise doivent se demander quelles sont les données pertinentes et ensuite diffuser des informations à propos du problème et des objectifs prioritaires de l'organisation.

Ces principes de communication en période de crise devraient donc guider les membres des organisations dans leurs démarches de gestion de la crise. Encore ici, les principes de base guident les actions, mais il faut également tenir compte du contexte spécifique de chaque crise.

La gestion de la crise, comme nous l'avons vu dans cette section, ne doit pas être, pour les organisations, une improvisation le jour où une crise est déclenchée dans l'organisation. Ainsi, comme plusieurs auteurs l'expliquent (Trân, 1996, Pauchant et Mitroff, 1995, Pauchant, 1988, Fink, 1986, Fearn-Banks, 1996, Dorval, 1990, Mattelard et Mattelard, 1990, Pinsdorf, 1987), la préparation des moyens de gestion de la crise est un des facteurs de succès de cette opération. Quant à la communication, elle se doit d'intervenir, comme l'a souligné Mucchielli (1993), au chapitre des perceptions. Elle doit d'ailleurs jouer ce rôle en période de crise autant qu'en période dite normale. Le contexte de la crise étant différent et unique à chaque reprise, les membres des organisations, dont principalement les dirigeants, doivent en tenir compte dans l'élaboration de leurs stratégies et de leurs activités de communication devant mener à la résolution d'une crise.

2.5 Les médias et la crise

Les médias sont devenus, avec les années, omniprésents dans notre société. Il s'agit donc de voir quelles relations peuvent être établies entre la crise dans les organisations et les médias. Les médias sont-ils générateurs de crises; sont-ils des moyens pour les organisations de mieux gérer leurs crises; selon quelles conditions remplissent-ils, ou non, l'un ou l'autre de ces rôles ? Nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur la question des médias et de la crise (Lagadec, 1988 ; Ogrizek et Guillery, 1996 ; Boccard, 1996 ; Trân, 1996 ; Revéret et Moreau, 1997, etc.).

Comme nous l'avons vu dans la section traitant de la définition du terme *crise*, certains auteurs, dont Lagadec (1988), ont établi que la crise comprend une notion

de *médiatisation*⁸. Rappelons que Lagadec affirme que l'organisation aux prises avec une crise a l'assurance d'être au centre de l'attention médiatique pour une période assez longue. À ce sujet, Boccard (1996) ajoute que ce sont les médias qui obligent les organisations à réagir rapidement en cas de crise. Ceux-ci exercent en fait une certaine pression. « [...] le sujet ou l'objet de la crise va se voir immédiatement projeté sous les projecteurs et sommé de mettre fin le plus rapidement et le plus positivement possible à la crise » (Boccard, 1996 : 44). Quelles sont les conséquences de la médiatisation des crises sur les organisations ?

Il est difficile d'accorder un rôle exclusivement positif aux médias par rapport aux crises des organisations. De façon générale, les auteurs consultés attribuent aux médias deux rôles qui sont diamétralement opposés : facteur de solution ou amplificateur d'une situation négative. Ces deux rôles seraient par contre toujours joués dans un même contexte de rapport de force entre les médias et leurs journalistes d'un côté et les organisations et leurs représentants de l'autre.

D'après plusieurs études de cas, Charron (1991) explique de quelle façon se déroulent les relations entre les médias et leurs sources. Selon lui, « [...] la capacité d'une source à faire passer son message dans les médias et à contribuer ainsi à la définition de la réalité publique tient essentiellement à son aptitude à donner à ce message un contenu et une forme qui correspond le plus possible à ce que les médias considèrent être de la «bonne nouvelle» (Charron, Lemieux et Sauvageau, 1991 : 171)⁹. Un bon contenu et une bonne mise en forme ne sont pas, poursuit Charron, un critère d'accès automatique aux médias pour une organisation. Le contexte de négociation s'inscrit dans une logique d'interdépendance des journalistes et des sources. L'interdépendance se joue à deux niveaux : la coopération et le

⁸ Selon Lagadec (1988), la médiatisation signifie que les médias s'intéressent à un événement et diffusent des informations à son propos par leurs divers canaux, soit l'écrit, l'électronique, etc.

⁹ Plusieurs critères de « bonne nouvelle » sont suggérés par divers auteurs, particulièrement en ce qui concerne les événements dits *négatifs*. Selon Ogrizek et Guillery, un événement dramatique est couvert ou non selon sa nature, son échelle, sa cause, le moment et le lieu du déclenchement, la « qualité » des victimes, de la notoriété de l'entreprise touchée, de la couverture par la concurrence, etc. (Ogrizek et Guillery, 1996 : 94-95). Quant à Pinsdorf (1987), il précise que la couverture médiatique d'un événement dépend du qui-quand-quoi-où-comment-pourquoi de l'événement lui-même.

conflit. Dans ce contexte, les deux acteurs tentent d'être le plus possible les gagnants de ce rapport de force : les journalistes veulent des informations qui feront une bonne nouvelle et qui plairont le plus possible à leurs patrons alors que la source fera paraître son organisation sous le meilleur jour possible dans l'espace public.

Si la négociation prend place entre les journalistes et les organisations, il y a aussi une négociation qui peut s'installer entre l'organisation et les victimes de la crise. Qu'elles soient des victimes physiques, psychologiques, financières ou autres, les victimes veulent avoir le plus d'informations possible sur les aspects de la crise qui les touchent. À différentes phases de la crise, plus ou moins de personnes peuvent se déclarer *victimes* de l'événement, suivant la nature et de l'ampleur de la crise et suivant le temps que prendra l'organisation pour la résoudre. Dans certains cas, il est facile d'identifier les victimes d'une crise, par exemple s'il y a des morts ou des blessés. Par contre, dans le cas d'une intoxication alimentaire à la suite de la consommation d'un certain produit, il est plus difficile de déterminer si telle ou telle personne a réellement été touchée par le produit en question et de quelle façon. Il faut se demander qui doit identifier les victimes d'une crise : l'organisation touchée par la crise ou encore différents groupes, comme les regroupements de consommateurs, les autorités gouvernementales, une cour de justice, etc. ?

Les médias, comme toute autre entreprise, veulent plaire à leurs clientèles. Plus l'information recueillie semble toucher leurs publics, leurs consommateurs, plus les médias vont vouloir la rapporter. Trân souligne cette tendance dans les médias et dans la société en général de vouloir identifier des coupables : « il faut rechercher des responsables et livrer les boucs émissaires et des coupables au public » (Trân, 1996 : 74).

Ogrizek et Guillery se posent des questions sur l'aspect moral ou éthique du comportement des médias quand ils couvrent certains événements. Selon eux, la médiatisation de certains événements est en fait l'élément déclencheur d'une crise. Ils constatent que les médias sont souvent la cible de reproches concernant « leurs

surenchères, leurs simplifications, leurs approximations, leurs interprétations, leurs jugements de valeurs... et parfois même tout simplement leur description de la réalité ! » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 94).

Les médias jouent deux rôles principaux par rapport à la crise. D'abord, ils sont un facteur de solution. Ensuite, ils jouent un rôle plus négatif.

Un facteur de solution

Les auteurs qui attribuent un rôle positif aux médias en temps de crise parlent généralement de l'aide qu'ils peuvent apporter pour faire le relais de l'information entre l'organisation touchée et les publics (Lagadec, 1988 ; Lerbringer : 1997). Selon Lerbringer (1997), les médias jouent un rôle officieux de chien de garde pour le public. Les médias détermineraient en quelque sorte comment la gestion des crises par les entreprises est perçue par le public.

Parfois, les médias sont les annonceurs des crises (Lerbringer, 1997 : 3). Dans ces cas, les entreprises se voient obligées de réagir rapidement et ainsi informer sans délai les publics de la situation en cours. Les organisations doivent donc répondre de leurs actes ou encore tenter de se défendre contre des affirmations des médias. Lagadec présente ce phénomène de questions-réponses comme un effet de spirale : les médias diffusent des informations, les organisations présentent les leurs, les médias répondent ; c'est ensuite au tour des organisations de répondre à nouveau, etc. (Lagadec, 1995 : 106). Il y a en quelque sorte une imposition de réponses, ce qui est bon ou mauvais pour l'organisation, selon le cas.

Le deuxième rôle attribué aux médias est plutôt négatif par rapport aux organisations. Il se divise en deux sous-rôles :

L'amplification d'une situation déjà plutôt négative

Les auteurs consultés (Lagadec : 1998, Ogrizek et Guillery : 1996, Bocard : 1996, Trân : 1996, etc.) soutiennent qu'il y a existence de relations plutôt négatives entre les organisations en crise et les médias. Cette relation s'explique de diverses façons.

Lagadec précise que les médias, tout en n'ayant pas encore compris l'ampleur de leur rôle, nuisent à certaines occasions à la gestion de la crise. Il affirme que les médias « n'ont pas encore mesuré à quel point ils étaient devenus des acteurs directs des crises et non plus des "observateurs extérieurs" » (Lagadec, 1995 : 11).

Selon Trân, les médias sont « de véritables amplificateurs d'un aspect positif d'un événement mais aussi de véritables caisses de résonance d'un aspect négatif » (Trân, 1996 : 73). L'auteur reconnaît qu'il faut se réjouir de l'effet positif des médias, mais que les entreprises doivent concentrer leurs efforts sur l'effet amplificateur négatif des médias en situation de crise.

La transformation d'un événement en crise

Est-ce que les médias peuvent transformer un événement en crise ? Il semble que oui selon Ogrizek et Guillery, qui affirment que «... la médiatisation est l'un des facteurs essentiels pour transformer un "événement" en crise » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 94). Ils reprochent aux médias de transformer les faits et de les exagérer, ce qui, selon eux, provoque des crises à partir d'événements qui ne le seraient pas devenus autrement, c'est-à-dire sans la présence médiatique. Au cours de l'histoire humaine, de nombreux événements se sont produits sans pour autant devenir des crises. Par le traitement qu'ils font des informations concernant une situation, les médias transformeraient certains événements en crise.

Afin de comprendre le fonctionnement interne des médias, il est utile d'analyser une caractéristique importante des médias, soit le contexte dans lequel ils évoluent.

La logique marchande des médias

La logique marchande des médias peut nous aider à comprendre le phénomène d'amplification des crises par l'action des médias. Comme toutes les autres entreprises commerciales, les médias veulent plaire à leurs clients : les consommateurs autant que ceux qui achètent du temps ou de l'espace publicitaire. Comme l'explique Trân (1996), les médias rapportent d'abord, et aussi en plus grande quantité, l'information qui touche leurs consommateurs.

Boccard souligne que plus les événements sont graves, plus ils ont le potentiel d'être des sujets de choix pour les journalistes et les médias. Il croit que l'on doit reconnaître que « l'inattendu, le spectaculaire, pour ne pas dire le dramatique ou le cruel font recette » (Boccard, 1996: 45).

Les médias sont le lieu où les gens, de manière générale, apprennent l'existence des événements qui touchent les organisations et, dans certains cas, leur propre vie. Selon Lerbringer (1997), il y a aura de plus en plus d'événements qui seront considérés comme des crises par les médias. Des facteurs comme les nouvelles technologies de communication, les nouvelles réglementations gouvernementales, les groupes d'intérêts et les journalistes d'enquête, sont au centre du phénomène d'augmentation du nombre de crises (Lerbringer, 1997 : 14). Les médias semblent donc compter beaucoup dans l'augmentation du nombre d'événements transformés en crise. L'auteur souligne de plus que personne ne peut plus ignorer l'existence de certains événements, même à l'échelle planétaire, en raison des nouvelles technologies comme les satellites de communication et le réseau Internet.

La nouvelle culture médiatique, avec en tête la chaîne américaine de nouvelles CNN, influe dans la certification des crises. En parlant continuellement de certains événements, ces nouveaux médias créent des effets jusqu'alors absents dans le contexte des organisations et des médias. Lagadec (1995) croit que les médias n'ont peut-être pas encore compris leur rôle dans le cas des crises. Dès leur arrivée sur

les lieux d'un événement, les médias tentent d'imposer leur logique de fonctionnement. Lagadec soutient que cette logique est parfois en opposition directe avec celle d'autres groupes impliqués, dont celle des victimes de l'événement.

Les médias font partie de l'univers dans lequel évoluent également les entreprises. Si les dirigeants d'entreprises adoptent une vision systémique de leur propre fonctionnement, ils tiendraient ainsi compte de tous les acteurs qui occupent une place dans l'environnement. Les médias, auxquels on attribue autant un rôle de chien de garde (Lerbringer, 1997), qu'un rôle de créateur ou d'amplificateur des crises (Lagadec, 1988 et 1995 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Boccard, 1996 ; Tràn, 1996), occupent une place importante dans cet univers marqué par les nouvelles technologies de communication.

Chapitre 3. Méthodologie

Rappelons d'abord notre question de recherche : quelles relations peut-on observer, analyser et comprendre entre la crise et la communication. Cette question générale amène deux autres questions plus spécifiques : comment la communication peut-elle être un moyen de gestion et de résolution des crises dans les organisations, et, pourquoi et comment la communication peut-elle être à la fois source de crise et moyen de résolution des crises dans les organisations ?

Après avoir établi notre cadre théorique, nous nous proposons de porter notre attention sur un cas concret. L'observation de la réalité nous a permis d'analyser un cas précis et ensuite de créer des liens avec le cadre théorique. Dans ce contexte, la tempête de verglas qui s'est abattue sur plusieurs régions du Québec en janvier 1998 nous semble un excellent événement à étudier. Plus précisément, nous étudions les activités de communication de trois acteurs principaux de cet événement, soit Hydro-Québec, la Direction générale de la sécurité civile du Québec et les Forces armées du Québec.

Des raisons pratiques, soit le manque de temps et de ressources, ainsi que le thème central de la présente recherche nous ont amenée à limiter notre champ de recherche aux activités de communication des institutions sélectionnées plutôt que sur celles d'autres institutions. Les autres intervenants¹⁰ impliqués sont nombreux.

¹⁰ Voici une liste sommaire des intervenants impliqués : ministère de l'Agriculture du Québec, Bureau de l'assurance du Canada, Croix-Rouge, Communauté urbaine de Montréal, ministère de l'Éducation du Québec, ministère de l'Emploi et de la Sécurité, Environnement Canada, ministère de l'Environnement et de la Faune, Forces armées canadiennes, Hydro-Québec, ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme du Québec, Moisson Montréal, Office de protection du consommateur, Postes Canada, Protection civile du Canada, Régie du bâtiment, ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, Organisation de la Sécurité civile du Québec, Société d'habitation du Québec, Sûreté du Québec et services de police municipaux, ministère des Transports du Québec, Union des municipalités du Québec, Union des municipalités régionales de comté du Québec, toutes les municipalités impliquées, etc.

Dans le cadre de cette observation de la réalité, nous avons choisi de travailler selon l'approche qualitative et la méthode de l'étude de cas. L'observation, l'entretien individuel et le recours à des documents sont les techniques privilégiées pour la cueillette d'informations.

3.1 L'approche qualitative

L'approche qualitative est préférée pour la conduite de la présente recherche. Selon nous, elle permet de recueillir des informations détaillées sur le cas étudié. Elle permet de répondre aux questions de recherche posées. « La recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur. » (Deslauriers, 1991 : 6) Avec l'approche qualitative, les informations recueillies permettent de dresser le portrait le plus complet possible d'un cas particulier. Par ailleurs, cette approche permet d'étudier un cas dans son milieu naturel, avantage très important sur la méthode expérimentale.

3.2 L'étude de cas

Yin affirme que l'étude de cas permet de faire une investigation qui met en valeur l'aspect global et les caractéristiques significatives d'événements concrets, comme les cycles de vie individuels, les processus organisationnels ou de gestion, les changements dans le voisinage, les relations internationales ou encore la croissance des entreprises (Yin, 1991 : 14). Il présente également la méthode de l'étude de cas comme celle pouvant le mieux mener à des réponses satisfaisantes à des questions de recherche sur le « comment » et le « pourquoi » de certains phénomènes. Or, les questions qui guident cette recherche visent à connaître, observer et analyser certaines des relations qui existent entre la crise et les activités de communication.

Chaque cas étudié étant différent des autres, unique par sa nature et les détails qui le forment, il n'est pas possible de comparer directement les informations recueillies sur d'autres cas avec le présent cas, aussi semblables soient-ils. Toutefois, malgré le caractère unique de chaque situation, certaines conclusions peuvent servir de guide à d'autres études dans le même domaine. En ce sens, Yin souligne que l'étude de cas, tout comme l'expérimentation, n'est pas réalisée à partir d'un échantillon et le but du chercheur n'est pas de généraliser des théories ou de faire des généralisations statistiques (Yin, 1991 : 21). L'étude de la tempête de verglas nous permettra de tracer des conclusions intéressantes pour la poursuite de la recherche dans le domaine de la communication en période de crise.

Chacun des intervenants a été choisi pour les motifs suivants :

Hydro-Québec : comme fournisseur principal d'électricité au Québec, cette institution a vu son réseau fléchir de façon importante à la suite de la chute continue de verglas à partir du 5 janvier 1998. Dès lors, Hydro-Québec devenait le joueur central dans la résolution de nombreux problèmes que vivait la population privée d'électricité.

Sécurité civile du Québec : en qualité d'organisme responsable d'assurer la sécurité de la population en cas de sinistre, la Sécurité civile est vite devenue un acteur important dans la réalisation d'activités visant à maintenir la population hors de danger. La Sécurité civile est intervenue sur plusieurs fronts, tels que l'hébergement des sinistrés, le bois de chauffage, la recherche et la distribution de génératrices, la gestion de programmes d'aide financière, la ligne téléphonique d'aide aux sinistrés, etc.

Forces armées canadiennes : les militaires des Forces armées canadiennes sont intervenus en particulier pour prêter main forte à Hydro-Québec dans les tâches connexes au rétablissement du service d'électricité. Les militaires ont aussi joué un rôle en matière de sécurité.

3.3 Les techniques utilisées

3.3.1 L'observation

Pendant que le verglas s'accumulait durant plusieurs jours sur de nombreuses régions du Québec, les médias ont diffusé de multiples reportages sur les événements résultant des conséquences du verglas. Nous avons pu apprécier le rôle joué par les trois intervenants choisis pour cette étude de cas. Les reportages des médias, ceux de la presse électronique autant que ceux de la presse écrite, nous ont permis d'observer les événements et de nous familiariser avec leur déroulement.

3.3.2 L'entretien

Selon Madeleine Grawitz, l'entretien est « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (Grawitz, 1993 : 570). L'entretien a donc été retenu comme technique principale pour la cueillette d'informations parce que « c'est primordialement [le fait] de choisir d'entrer en contact direct et personnel avec des sujets pour obtenir des données de recherche » (Gauthier, 1992 : 274). Les entretiens menés sont de type semi-directif. Un schéma d'entretien a été dressé pour guider les échanges avec les interlocuteurs selon quatre thèmes :

La **première** section est centrée sur les fonctions exactes du répondant. Ce dernier est invité à présenter ses fonctions habituelles, ainsi que celles qu'il a occupées pendant les événements du verglas. Cette section permet aussi de savoir si les répondants avaient déjà participé à d'autres événements semblables.

La **deuxième** section est consacrée au concept de crise. Dans un premier temps, on cherchait à savoir ce qu'est une crise pour le répondant et selon quels critères on peut d'après lui identifier une crise. Puis, d'autres questions dirigeaient l'entretien vers le cas plus précis de la tempête de verglas. On demandait au répondant si

l'ensemble des événements pouvaient être qualifiés de crise et qu'est-ce que cette perception pouvait changer dans les comportements personnels et organisationnels. Enfin, nous pouvons dire que cette section tente de vérifier certains points qui sont abordés par les auteurs dont il a été question précédemment quant à leur manière de définir et d'expliquer le concept de crise.

La **troisième** section du schéma d'entretien est centrée, en général, sur le concept de communication et, en particulier, sur celui de communication en temps de crise. Donc, des questions portent sur la philosophie générale de communication de l'organisation, puis les questions-guides dirigent l'entretien vers la situation plus spécifique des événements du verglas. On demande au répondant dans quelle mesure des événements comme ceux reliés au verglas modifient les comportements communicationnels des membres de leur organisation. Cette section permet aussi de connaître les perceptions des répondants à propos de la place que doit occuper la communication en période de crise.

Quant à la **quatrième** et dernière section, elle résume en quelque sorte les trois autres sections. Elle permet aux répondants de faire un retour sur ce qu'ils ont dit dans les trois autres sections.

Huit membres des trois institutions retenues ont été choisis comme répondants. Ils ont été sélectionnés pour l'importance du rôle joué dans le cadre des événements entourant la tempête de verglas, tant sur le plan des opérations que de la communication plus spécifiquement. Deux répondants ont été sélectionnés chez Hydro-Québec, trois à la Sécurité civile ainsi que trois dans les Forces armées canadiennes, secteur du Québec de la Force terrestre. Ces répondants ont joué un rôle de premier plan dans le cadre des événements qui sont pris en compte dans le cadre de cette recherche. Le tableau 1 présente les répondants sélectionnés.

Tableau 1
Présentation des répondants sélectionnés

NOM DU REpondant	POSTE OCCUPE EN JANVIER 1998
Madame Johanne Lalumière	Directrice principale, Communication et Environnement, Hydro-Québec : cette direction est responsable de toutes les activités de communication de l'institution.
Monsieur Steve Flanagan	Attaché de presse, Hydro-Québec : cette fonction consiste principalement à la préparation des stratégies de réponse aux médias et à leur réalisation.
Madame Louise Jacob	Directrice de la Sécurité civile du Québec : elle dirige l'organisme responsable principalement de deux lois visant la protection des citoyens québécois.
Monsieur Marc Lavallée	Adjoint aux opérations, Centre des mesures d'urgence, Sécurité civile du Québec : dans le cas de sinistres, porte-parole principal de la Sécurité civile, plus particulièrement du Centre de coordination des mesures d'urgence.
Madame Ginette Garon	Directrice des Communications, ministère de la Sécurité publique : en qualité de responsable des communications du MSP, elle participe aussi aux activités de la Sécurité civile.
Lieutenant-colonel Claude Gauvin	G3 (opérations) Quartier général des Forces terrestres, Secteur Québec : répondant du Général Forand en ce qui concerne les opérations.
Major Marc Rouleau	Officier senior des Affaires publiques, Quartier général des Forces terrestres, Secteur Québec : officier responsable des affaires publiques et répondant direct du Général Forand dans cette matière.
Capitaine Christian Lemay	Officier des Affaires publiques, Royal 22e Régiment, Base de ValCartier : officier des affaires publiques à la base de ValCartier.

Les premières démarches devant mener aux entretiens ont été réalisées au début du mois de mars 1998, soit un peu plus d'un mois après le retour à une situation normale pour les trois organisations que sont la Sécurité civile, Hydro-Québec et les Forces armées canadiennes. Lors du premier contact, le sujet de recherche a été présenté aux répondants. C'est également à ce moment-là qu'un rendez-vous était fixé pour l'entretien plus en profondeur.

Les entretiens se sont déroulés entre le 10 mars et le 28 avril 1998. Dans tous les cas, les entretiens se sont déroulés dans les lieux habituels de travail des répondants, soit dans leur bureau, soit dans une salle de conférences ou encore à la cafétéria de l'édifice. Dans tous les cas, le climat a été favorable à la réalisation des entretiens. Aucun des répondants n'a dû interrompre le cours de l'entretien. Après cette première rencontre, nous avons procédé à une première analyse des données recueillies pour faire une synthèse de certains thèmes. Nous avons par la suite décidé de recontacter certains des répondants pour clarifier certains thèmes abordés lors du premier entretien.

3.3.3 Le recours à des documents

Dans le cas présent, les documents dont il est question ont été remis par les répondants lors des entretiens. Ces derniers ont présenté ces documents comme étant des compléments utiles aux entretiens qu'ils ont donnés. Nous avons consulté ces documents comme tels afin de compléter certaines informations données par les répondants. Ces documents sont présentés dans la bibliographie.

3.4 La chronologie des événements

La présente chronologie permet de limiter dans le temps les événements dont il est question dans la poursuite de la recherche.

3.4.1 La tempête de verglas et les semaines qui suivirent

Au début de janvier 1998, les thermomètres du sud du Québec indiquent des températures au-dessus des normales. Dans le ciel, une masse d'air chaud est suspendue entre deux masses plus froides. Une condition qui est essentielle à des chutes de verglas. Entre le 5 et le 9 janvier, trois pluies successives d'une durée totale de 80 heures tombent sur plusieurs régions du sud québécois, alors que pour une année normale, la durée des chutes de verglas ne dépasse pas 65 heures. Ces

gouttes d'eau, qui viennent de la couche d'air chaud, se transforment en glace aussitôt qu'elles touchent les différents éléments au sol qui sont, eux, à peu près au point de congélation. Le résultat : d'épaisses couches de glace se forment partout.

Comme le rapportent les différents quotidiens québécois, le 6 janvier 1998 les habitants des régions touchées sont aux prises avec de multiples inconvénients qui ralentissent leur début de journée : les voitures sont couvertes de plusieurs centimètres de glace, de nombreuses routes sont passablement encombrées par la glace, des branches ont cédé sous le poids de la glace, des fils électriques jonchent le sol, etc.¹¹ Mais on ne s'attend vraisemblablement pas encore au pire. Dans un article de *La Presse* daté du mardi 6 janvier 1998, on peut lire : « Mais si les pannes (d'électricité) sont à craindre, les habitants de ces régions ne doivent pas s'attendre à voir craquer les arbres et plier les pylônes » (*La Presse*, 6 janvier 1998 : A-8). Personne, à ce moment, ne semblait se douter de l'ampleur qu'allait prendre la tempête et ses effets par la suite.

Les régions les plus durement touchées ont reçu en moyenne plus de 60 millimètres de verglas. L'épaisseur de la couche de glace dans les régions de Montréal et de la Montérégie frôle les 100 millimètres. Cette couche de glace est la plus importante à avoir recouvert le Québec depuis que l'on tient des registres météorologiques dans ces régions (Environnement Canada [6 mars 1998] *Site officiel d'Environnement Canada*, [En ligne], <http://www.ec.gc.ca>).

Dès mardi le 6 janvier, certains abonnés¹² d'Hydro-Québec commencent à manquer de courant. À ce moment, ce sont surtout des bris de lignes électriques qui causent les pannes. Selon les chiffres d'Hydro-Québec, ce sont 400 000 abonnés qui sont privés d'électricité à 8 heures le mardi 6 janvier. Ces abonnés sont situés dans les régions de Montréal, de Richelieu et des Laurentides. Cette même journée, les pannes touchent jusqu'à 700 000 abonnés de ces régions. Jusqu'au samedi 10

¹¹ Voir des photos et des textes tirés des quotidiens en annexe.

¹² Un abonné est un foyer ou tout client qui paie un compte d'électricité à Hydro-Québec. Pour chaque abonné, Hydro-Québec calcule qu'il faut faire correspondre 2,5 personnes en moyenne.

janvier, le nombre d'abonnés en panne ira en augmentant. Ce même samedi matin, le nombre d'abonnés coupés du réseau atteint 1 393 000. À ce moment, Hydro-Québec évalue que 3 millions de Québécois sont plongés dans le noir et le froid, soit près de la moitié de la population du Québec.

Les conséquences de ces pannes de courant sont nombreuses pour la population. Le problème le plus évident est le manque de chauffage puisque la majorité des systèmes principaux de chauffage des résidences et des entreprises nécessitent de l'électricité. La température extérieure, qui se tient en dessous de zéro, amplifie les effets du manque de chauffage. Les moyens de communication habituels que sont la télévision et la radio sont réduits au minimum. C'est grâce à des postes de radio à piles que certains sinistrés ont réussi à en savoir un peu plus sur la situation. Petit à petit, les sinistrés se sont organisés pour se chauffer et s'éclairer, avec des systèmes de chauffage au bois, par exemple. Pour certains, ce fut la course aux génératrices.¹³ Les plus chanceux sont donc restés à la maison dans un minimum de confort. Cependant, d'autres personnes refusaient de partir à la demande des autorités policières qui venaient les visiter, même si les conditions de vie étaient devenues dangereuses pour la survie.¹⁴ Dans les régions touchées, les conséquences du verglas se sont aussi fait sentir sur l'activité commerciale qui a été passablement ralentie au cours de ces semaines de pannes.

S'il est surtout question du Québec dans la présente recherche, il ne faut pas oublier de mentionner qu'« au plus fort de la tempête, la zone touchée partait d'une ligne formée par Muskoka et Kitchener en Ontario jusqu'à la baie de Fundy entre le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse et, traversant l'est ontarien, l'ouest québécois et s'étendant jusqu'en Estrie. Aux États-Unis, la glace a touché le nord de l'État de New York et certaines autres parties de la Nouvelle-Angleterre ». (Environnement Canada (6 mars 1998), *Site officiel d'Environnement Canada*, [En

¹³ Les médias ont rapportés que des gens volaient même les génératrices des autres citoyens dans le but de les utiliser eux-mêmes. En conséquence, il était fréquent de voir des génératrices enchaînées aux maisons.

¹⁴ Les médias ont entre autres rapporté que certaines des personnes qui sont décédées d'intoxication au cours de ces événements utilisaient des moyens de chauffage inadéquats, comme des poêles de camping ou même des *barbecues*.

ligné], <http://www.ec.gc.ca>). Comme le souligne David Phillips, climatologue principal à Environnement Canada, c'est la durée de la tempête de verglas qui l'a rendue tellement exceptionnelle par rapport à d'autres chutes de verglas.

Les divers intervenants qui ont participé à l'organisation des moyens alternatifs de survie se mettent alors en action. Ces intervenants se trouvent tant au niveau municipal, régional que provincial. Environ 130 000 places sont créées pour accueillir des sinistrés dans les centres d'hébergement établis dans de nombreuses municipalités. La nuit la plus achalandée, ce sont 17 800 personnes qui ont passé la nuit dans près de 400 de ces centres. Pour beaucoup de gens (environ 60 000 par jour au plus fort des pannes), les centres d'hébergement ont été le lieu où ils ont pu prendre des repas chauds pendant les quelques jours ou les quelques semaines qu'ont duré les pannes. Toutefois, la majorité des gens ont plutôt cherché refuge dans la famille, chez des voisins ou des amis, à l'intérieur et à l'extérieur des régions touchées. En effet, comme nous l'a souligné Marc Lavallée, porte-parole de la Sécurité civile, la tempête de verglas a permis à beaucoup d'intervenants de découvrir, entre autres, que 40% des maisons de la Montérégie sont équipées d'un système de chauffage, principal ou alternatif, ne nécessitant pas d'électricité. Toujours selon la Sécurité civile, 99% des sinistrés ont trouvé refuge ailleurs que dans les centres d'hébergement mis sur pied par les municipalités et les divers intervenants.

La majorité des Québécois se sont physiquement bien tirés de la tempête. Cette dernière a tout de même fait 25 victimes, décédées des suites d'hypothermie. Pour réduire le plus possible le nombre de morts, les autorités ont entrepris une opération de porte-à-porte afin de sortir de chez eux les gens qui refusaient de partir malgré de difficiles conditions de survie. Les chiffres de la Sécurité civile indiquent que chacune des habitations des régions touchées a été visitée au moins à deux reprises. Certaines résidences ont été visitées à de multiples reprises, puisque les autorités craignaient pour la vie de personnes qui voulaient demeurer dans leur maison à tout prix.

Selon Hydro-Québec, le dernier abonné a été rebranché au réseau le 6 février 1998, après un mois de panne. À leur retour à la maison, les sinistrés ont fait face à d'autres problèmes, comme les dégâts d'eau, les arbres détruits et qui ont souvent fait des dégâts aux maisons et aux autres constructions, les réclamations d'assurance, les pertes d'emploi en raison de la fermeture définitive ou temporaire de certaines entreprises, les véhicules endommagés, etc.

3.4.2 La tempête en chiffres

La tempête de verglas, en raison de son ampleur, peut être décrite par une multitude de chiffres. Voici quelques-uns des chiffres qui ont été comptabilisés par la Sécurité civile et Hydro-Québec. :

- 1 393 000 abonnés privés d'électricité ;
- 120 000 km de lignes électriques et de câbles téléphoniques détruits ;
- 130 pylônes de transport d'électricité à 100 000 \$ chacun détruits ;
- 30 000 poteaux de bois à 3 000 \$ rendus inutilisables ;
- 454 centres d'hébergement ont été mis en place ;
- 3 500 tonnes de vivres distribuées ;
- 50 000 cordes de bois livrées dans plus de 300 municipalités ;
- 42 000 appels reçus à la ligne d'aide 1-800 de la Sécurité civile ;
- 200 000 foyers visités dans le cadre de l'opération porte à porte ;
- 10 000 militaires déployés au Québec.

3.4.3 Les limites chronologiques de la recherche

Le cadre chronologique de la tempête de verglas étant établi, il faut souligner que la présente étude de cas ne prend pas en considération les événements qui se sont produits après le dernier rebranchement le 6 février 1998. L'étude de cas ne tient pas compte non plus des travaux réalisés par la Commission Nicolet qui a pour mandat, de façon globale, « d'analyser l'état de préparation et les actions prises par

les différents intervenants lors de ce sinistre, avant, pendant et après la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 et d'examiner la gestion proprement dite de ce sinistre » (Gouvernement du Québec (2 août 1998), *Site officiel du gouvernement du Québec*, [En ligne], <http://www.gouv.qc.ca>).

Nous avons choisi de ne pas prendre en considération tout ce dont il a été question dans le cadre cette enquête concernant la tempête de verglas parce que nous ne voulions pas être influencée par les jugements portés par les réalisateurs de cette enquête. D'abord, l'enquête ne se concentre pas spécifiquement sur les mêmes points. En effet, l'enquête permet d'analyser l'ensemble des actions des divers intervenants alors que nous nous concentrons sur les activités de communication de trois institutions. De plus, la quantité d'informations diffusées dans le cadre de la Commission est si importante qu'il nous aurait été impossible, pour des raisons pratiques de temps et de ressources, de pouvoir les utiliser adéquatement. Enfin, mentionnons que la Commission Nicolet soumettra son rapport au Conseil des ministres le 30 novembre 1998. Pour cette raison, il nous aurait été impossible de tenir compte adéquatement des conclusions qui y seront tracées.

Chapitre 4. Présentation et analyse des données

Cette section présente l'analyse des données recueillies lors des entretiens. Dans cette section, les informations sont regroupées autour de thèmes principaux, à leur tour découpés en sous-thèmes. Les répondants n'ont pas tous abordé avec la même profondeur chacun des thèmes qui servent maintenant à l'analyse de l'ensemble des informations. Nous pouvons croire que même si tous les répondants ont été questionnés à l'aide du même schéma d'entretien, il est possible que chacun des thèmes ne soulevait pas chez tous les répondants le même intérêt. Nous tentons d'avoir les réponses les plus détaillées possible pour chaque thème, tout en sachant que les fonctions spécifiques de chaque répondant les rendaient susceptibles de s'intéresser plus en profondeur à l'un ou l'autre des quatre thèmes.

Quand c'est possible, des constats et des tentatives de conclusions sont établis. Cette section nous permet aussi de tracer des liens entre ce que les répondants ont affirmé et la revue de littérature présentée dans les chapitres précédents. Il est donc possible de créer des liens entre le cadre théorique et l'étude de cas. Ces liens sont de divers ordres. Dans certains cas, des ressemblances évidentes apparaissent entre les écrits des auteurs consultés et les répondants de l'étude de cas. Parfois, il est possible de soulever des oppositions entre des éléments du cadre théorique et ce que les répondants ont affirmé à propos de la situation qu'ils ont vécue, la tempête de verglas de janvier 1998.

4.1 Le profil des organisations

Chacune des organisations choisies pour l'étude de cas joue un rôle dans la société québécoise. Voici une brève description des rôles et des activités de chacune des organisations, soit Hydro-Québec, le ministère de la Sécurité publique (dont plus

spécifiquement la Direction générale de la Sécurité civile du Québec) et les Forces armées canadiennes, secteur Québec de la Force terrestre.

Dès que la tempête de verglas a pris de l'ampleur, le rôle de ces trois institutions s'est modifié. En fait, la variété des activités réalisées par les membres de ces trois institutions a été réduite, c'est-à-dire que toutes les activités réalisées dans le cadre de la tempête de verglas n'avaient plus qu'un seul but : ramener l'électricité et assurer la sécurité et la survie des sinistrés.

Hydro-Québec :

Hydro-Québec est une compagnie publique québécoise d'hydro-électricité qui est responsable de la production, du transport et de la distribution d'électricité pour la majorité des entreprises et des foyers québécois. Dans certaines régions, à Sherbrooke par exemple, de petites compagnies privées produisent et distribuent l'électricité. Hydro-Québec voit donc au maintien de l'approvisionnement de tous les abonnés de son réseau. L'entreprise a également d'autres activités dont des projets d'économie d'énergie.

Dès que le nombre de pannes d'électricité sur son territoire a commencé à augmenter de façon impressionnante (rappelons qu'au plus fort des pannes 1 300 000 abonnés étaient privés de courant), Hydro-Québec a concentré l'ensemble de ses énergies à la reconstruction de son réseau. Tous les autres projets liés à l'électricité ont été mis de côté. Quant aux ressources de la Direction des communications, elles ont réalisé des activités de communication spécifiquement liées à la tempête de verglas.

Direction générale de la sécurité civile :

La Direction générale de la Sécurité civile, répondant officiel du gouvernement du Québec en matière de sécurité civile, « exerce un leadership, offre une expertise et assure une coordination des activités ou des interventions en matière de sécurité

des personnes et de sauvegarde des biens sur l'ensemble du territoire québécois, et ce, avant pendant et après un sinistre » (MSP, 1994 : 11). Ses fonctions sont donc la coordination, la planification, l'intervention, la diffusion d'informations et de l'aide financière dans le contexte des sinistres et des mesures d'urgence.¹⁵ La Direction générale est une composante du ministère de la Sécurité publique du Québec. Ainsi, la Direction générale ne possède pas de Direction des communications. C'est donc la Direction des communications du ministère qui joue ce rôle auprès de la Direction générale de la Sécurité civile. Le ministère de la Sécurité publique est « responsable de l'application de la *Loi sur la protection des personnes et des biens en cas de sinistre...* et de la *Loi sur la prévention des incendies* » (MSP, 1994 : 1).

En *temps normal*, la Direction générale de la Sécurité civile du Québec joue surtout un rôle de prévention, de formation, d'observation en matière de sécurité civile. Quand est survenue la tempête de verglas, la Direction générale est venue appuyer les municipalités et les directions régionales de la Sécurité civile dans leurs activités de gestion des événements créés par le passage de la tempête de verglas. Dans certains cas, la Direction générale de la Sécurité civile a entièrement réalisé certaines activités puisque les municipalités étaient totalement débordées. Les fronts sur lesquels la Sécurité civile a été la plus active : l'hébergement des sinistrés, l'alimentation, l'approvisionnement en génératrices et en bois de chauffage, la mise sur pied de la ligne d'aide 1-800, la sécurité des personnes et des biens, les programmes d'aide financière et les relations avec les municipalités. À partir du lundi 12 janvier 1998, la Direction générale a transporté son centre de coordination de Québec à Montréal.

Forces armées canadiennes :

Les Forces armées canadiennes ont pour mission générale la défense des frontières du Canada. À l'intérieur du pays, les militaires participent entre autres à diverses activités non militaires, c'est-à-dire qu'ils interviennent dans le cas de sinistres sur demande des gouvernements, comme dans le cas des inondations au Manitoba en

¹⁵ Voir en annexe la structure administrative du ministère de la Sécurité publique du Québec

1997 ou du déluge du Saguenay en 1996. Au cours des dernières années, les militaires canadiens ont participé à de nombreuses missions de paix d'envergure internationale en Haïti, en Bosnie, en Somalie, etc.

Les Forces armées canadiennes sont intervenues sur demande du gouvernement du Québec. Leur rôle a été défini par ce gouvernement selon les besoins précisés par les divers intervenants, dont principalement Hydro-Québec. Les militaires ont appuyé les équipes d'Hydro-Québec dans les tâches de nettoyage, c'est-à-dire pour couper les arbres et les poteaux qui bloquaient les voies de circulation, déglacer les différentes structures, etc. Par la suite, les militaires ont appuyé les forces policières dans leur mission de porte à porte visant à s'assurer qu'aucun citoyen ne demeurait dans sa résidence dans des conditions malsaines et aussi pour assurer à la population la sécurité des quartiers désertés. Une troisième tâche a été confiée aux militaires, soit de répondre à divers besoins d'aide de la communauté, en ce qui concerne le soutien aux centres d'hébergement, les évacuations médicales, le soutien aux centres de distribution de vivres et la remise en place de moyen de communication.

4.2 Le profil des répondants sélectionnés

Comme il a été mentionné dans la section traitant de la méthodologie, les répondants ont été choisis pour l'importance du rôle qu'ils ont joué dans la gestion des événements découlant de la tempête de verglas. En effet, les répondants ont été au centre de la gestion des événements liés à la tempête de verglas : Hydro-Québec se devait de rebrancher le plus rapidement possible les abonnés au réseau d'électricité, la Direction de la Sécurité civile devait appuyer les municipalités dans leurs démarches visant à aider les sinistrés et les Forces armées canadiennes sont intervenues pour soutenir, entre autres, Hydro-Québec et la Sécurité civile dans leurs diverses tâches. Ces répondants fournissent à notre avis un regard d'ensemble très pertinent sur les activités de leurs organisations, ainsi que sur les interactions avec les autres organisations.

Hydro-Québec :

Madame Johanne Lalumière : Madame Johanne Lalumière est la directrice principale, Communications et Environnement chez Hydro-Québec. Dans cette fonction, elle est notamment responsable de l'ensemble des communications, des relations avec les autochtones et avec les collectivités, et des grandes orientations de la gestion environnementale. Ses activités couvrent toutes les dimensions de la communication. « Je suis le chapeau des activités de communication chez Hydro-Québec... » (J. Lalumière).

Pendant la tempête de verglas, madame Lalumière s'assurait qu'Hydro-Québec répondait aux besoins en matière de communication, voyait à la bonne marche des équipes en ce sens, faisait le pont entre les équipes au travail et la haute direction. « Mon rôle en était un de supra-coordination... » (J. Lalumière). Ce rôle de coordination générale des activités de communication de l'institution est le même qu'en temps normal. Toutefois, il diffère en ce sens que ces activités de communication avaient un sujet central : la tempête de verglas et ses effets sur les sinistrés et le réseau.

Monsieur Steve Flanagan : Monsieur Steve Flanagan est attaché de presse chez Hydro-Québec au moment où commence la tempête de verglas le 5 janvier 1998. Il occupe ce poste depuis trois ans. Il a pour fonctions régulières les relations avec les médias.

Pendant la gestion des événements suivant la tempête, monsieur Flanagan est devenu chef des relations publiques. À ce poste, monsieur Flanagan est chargé des relations de presse et du plan d'urgence de communication. Il est aussi titulaire du plan de communication et de visibilité du PDG d'Hydro-Québec. Pendant la tempête de verglas, il a été porte-parole principal auprès des médias francophones. Il a été interviewé à des dizaines de reprises par les médias francophones. Ce rôle central n'était pas défini aussi clairement dans les plans de gestion d'événements similaires. Toutefois, comme nous l'a rapporté Steve Flanagan, « une prochaine fois,

les médias ne me laisseraient pas être autant présent dans les médias que je l'ai été cette fois » (Steve Flanagan, HQ). Il explique qu'il ne croit pas que les médias le laisserait être le seul porte-parole, pour la télévision spécialement. Une prochaine fois, Steve Flanagan croit que les médias enverront plus de journalistes afin qu'ils posent plus de questions sur de plus nombreux sujets.

Ministère de la Sécurité publique du Québec :

Madame Louise Jacob : Madame Louise Jacob est directrice de la Direction générale de la Sécurité civile du Québec. Dans ce rôle, elle coordonne les activités de tous les territoires du Québec en matière de sécurité civile. Son rôle se divise en trois tâches principales, à l'image de la Direction générale elle-même : planification, prévention, intervention.

Dans le cadre des événements générés par la tempête de verglas, elle doit coordonner les besoins et les demandes d'interventions des huit régions touchées par le verglas, puisque les municipalités qui interviennent habituellement en cas de sinistre étaient débordées. Si les particularités de son rôle n'étaient pas définies d'avance, son rôle de soutien aux municipalités semblait anticipé. Elle mentionne que « les municipalités n'étaient pas prêtes [...] elles s'en sont remises, comme d'habitude, au gouvernement ».

Madame Ginette Garon : Madame Ginette Garon, au moment du déclenchement de la tempête de verglas, occupait un poste en communication au ministère des Transports du Québec. Elle devait entrer officiellement en fonction le 19 janvier 1998 au ministère de la Sécurité publique du Québec. Cependant, en raison de l'ampleur des événements, madame Garon est entrée en fonction dès le 12 janvier en tant que directrice des Communications du ministère de la Sécurité publique du Québec.

À son arrivée au ministère de la Sécurité publique du Québec, madame Garon a occupé un rôle de coordination des activités de communication à Montréal. Elle a,

entre autres, déterminé les horaires de travail de tous les intervenants en matière de communication. « Il fallait donner des responsabilités à tout le monde : publicité, relations avec la presse, conférences de presse [...] » (G. Garon).

Monsieur Marc Lavallée : Monsieur Marc Lavallée est adjoint au sous-ministre de la Sécurité publique en ce qui concerne les mesures d'urgence. « En temps d'urgence, je suis responsable des relations avec les médias et les publics en ce qui concerne la Sécurité civile. Normalement, je suis responsable aussi de la planification stratégique en matière d'urgence. En temps d'urgence, c'est de 50 à 90% de mon temps qui est consacré à la communication, je deviens porte-parole pour les médias » (M. Lavallée).

Au cours de la première semaine des événements, son temps était divisé entre deux rôles : planificateur et porte-parole. Dès le 12 janvier 1998, il a occupé presque tout son temps comme porte-parole de la Sécurité civile. Ce rôle de porte-parole a été joué à de nombreuses autres reprises par monsieur Lavallée, entre autres, pendant des inondations et des feux de forêts, qui ont eu lieu au Québec au cours des dernières années.

Forces armées canadiennes :

Lieutenant-colonel Claude Gauvin : Le lieutenant-colonel Gauvin est le conseiller direct du général Forand en gestion des opérations des Forces terrestres du secteur du Québec.

Dans le cadre des événements survenus à la suite de la tempête de verglas, le lieutenant-colonel Gauvin a laissé de côté toutes ses activités secondaires afin de se consacrer entièrement à la gestion des opérations des Forces sur le territoire qu'elles couvraient. C'est à partir du Centre des opérations situé à Montréal, transporté ensuite à St-Hubert, qu'il a réalisé ses activités de gestion des opérations. En termes militaires, il occupe une position G3. En termes militaires, une position G3 signifie, dans l'État-major, qu'il est le responsable des opérations

auprès du commandant. Ainsi, il y a des positions G1 à G5 correspondant à d'autres domaines tels que les relations civilo-militaires, la formation, etc. Les activités du lieutenant-colonel Gauvin, bien que spécifiquement réalisées dans le contexte de la tempête de verglas, ne différaient pas des activités normales en ce sens qu'elles ont été réalisées dans le respect de la structure habituelle des Forces armées canadiennes.

Major Marc Rouleau : Le major Marc Rouleau est officier des affaires publiques pour le Secteur Québec des Forces terrestres. Dans ce rôle, il doit coordonner et aviser l'auditoire interne et externe des Forces armées canadiennes pour le territoire québécois. Il n'y a aucun intermédiaire entre le major Rouleau et le général Forand.

À partir du 7 janvier, le major Rouleau a occupé les mêmes fonctions, bien que le sujet principal de ses activités est été la tempête de verglas.

Capitaine Christian Lemay : Le capitaine Lemay est officier des affaires publiques pour la 5e brigade des Forces armées canadiennes à ValCartier. Son rôle est d'aviser le commandant de toutes les affaires publiques, c'est-à-dire des relations avec les médias et aussi avec les communautés. « Je suis les yeux et les oreilles du commandant... » (Capitaine C. Lemay).

Son rôle pendant la tempête de verglas a été d'assurer la coordination des relations avec les médias et la coordination des liens entre certains groupes de militaires et les journalistes. Les activités réalisées par le capitaine Lemay sont prévues d'avance dans les structures de l'armée. En effet, les activités de facilitation des relations entre les militaires et les médias sont prévues dans la description des tâches normales. Cette fois, le sujet central a été la tempête de verglas.

4.2.1 Les changements et continuité dans les fonctions

La majorité des répondants a joué le même rôle et occupé les mêmes fonctions avant et pendant la tempête de verglas. En effet, leurs fonctions et leur position de coordination ont été maintenues. La principale différence entre avant la tempête et pendant la tempête, c'est que toutes les priorités ont été modifiées et que la gestion des événements entourant la tempête de verglas a été placée au centre des priorités.

4.2.2 La confrontation entre la préparation et la réalité

Les répondants des Forces armées canadiennes ont souligné qu'ils n'ont pas été pris au dépourvu lors de la tempête de verglas. Si la tempête elle-même ne pouvait être anticipée, les militaires ont toutefois mentionné que leur mode de fonctionnement les prépare à réagir rapidement, ce qui n'est pas le cas de toutes les organisations qui ont eu à intervenir.

La population n'était pas prête [...], les Forces étaient prêtes au pire : chacun connaît sa job [...], il y a un plan de contingence (Capitaine Christian Lemay, FAC¹⁶).

Chaque situation est unique, il faut faire preuve de créativité [...] les premières fois on n'est pas tout à fait certain d'agir de la bonne façon, mais avec l'expérience, on devient plus sûr de nos actions [...] par exemple, dans le cas des médias, on n'est jamais sûr des résultats, on n'a pas le contrôle sur le produit final (Major Marc Rouleau, FAC).

Sur ce dernier point, le major Rouleau rejoint ce que Mitroff affirme à propos de la préparation de la gestion des crises. Selon lui, bien que chaque situation soit unique, il y a des éléments communs à toutes les crises, ce qui permet de mieux s'y préparer (Mitroff, 1996 : 419).

¹⁶ FAC : Forces armées canadiennes ; HQ : Hydro-Québec et SC : Sécurité civile

Chez Hydro-Québec, l'expérience passée a aussi permis de mettre en place de meilleurs moyens de gestion de crise. Steve Flanagan souligne que le plan de communication et médiatique était prêt parce qu'il avait été testé et modifié en octobre à la suite de la chute de certaines lignes à Churchill Falls. À ce moment, Hydro-Québec avait dû procéder à un délestage cyclique et le plan de communication d'urgence a été mis en pratique :

On s'est aperçu qu'il y avait des manques dans notre plan : on a créé un *bunker* et on a ajouté des outils qui manquaient, comme un *fax*, un ordinateur, une télévision, des prises de courant qui sont branchées sur une génératrice (Steve Flanagan, HQ).

4.3 L'intégration des répondants aux structures de gestion de la crise

En raison de l'ampleur des événements, de nombreux intervenants ont été impliqués à différents niveaux. Les répondants nous ont tous mentionné l'ampleur et la nécessité de l'implication de divers intervenants. À l'intérieur même de chacune de leurs organisations, les répondants ont vécu des changements de structure de fonctionnement à diverses échelles. Pour certains, les changements ont été plus importants que d'autres. Les changements ont aussi été vécus par rapport à de nouveaux contacts et à de nouvelles collaborations. Voici les constats que l'on peut faire à propos de l'intégration des répondants dans leur propre organisation ainsi que dans les nouvelles structures formées avec des partenaires.

4.3.1 La structure interne de leur organisation

Pour l'ensemble des répondants, l'intégration à la structure de leur propre organisation a été facile et, selon leurs commentaires, l'intégration allait de soi et a été quelque chose de normal qui ne posait pas de problèmes particuliers. Il semble que les structures de base de fonctionnement des entreprises aient été respectées, conservées. Cependant, on peut constater que les structures ont été élargies afin de combler les besoins du moment, c'est-à-dire que dans la plupart des cas, le nombre

de ressources affectées spécifiquement à la gestion de la tempête de verglas dépassait le nombre régulier de ressources habituellement membres des équipes impliquées. On remarque aussi que l'expérience passée des répondants a semblé favoriser une intégration facile aux structures.

Il n'y a pas eu de problèmes d'intégration car les structures de base ont été respectées (J. Lalumière, HQ).

[Il nous a fallu] une nouvelle structure, plus élargie, pour permettre à une trentaine de personne de travailler 24 heures sur 24 (S. Flanagan, HQ).

L'intégration, c'est comme dans un *inner circle*, c'est juste une déviation du réel, c'est naturel pour nous autres les militaires, surtout les oap [officier des affaires publiques] (Major M. Rouleau, FAC).

C'est les mêmes gars, la même gang qu'en Bosnie [...] on a le même *background* du 22e régiment [...] les gens ont été des collègues ou des élèves dans le passé (Capitaine C. Lemay, FAC).

L'intégration, c'est facile, c'est normal. On finit, avec les années, à être les seniors, ce sont plutôt les autres qui s'intègrent au noyau en place (M. Lavallée, SC).

Les répondants avaient tous une position d'autorité ou de coordination des interventions. Cette position semble avoir influencé favorablement l'intégration des répondants aux structures de gestion des événements. Les répondants reconnaissent que toutes les ressources humaines impliquées devaient comprendre leur rôle et leurs tâches bien précises. Afin d'arriver à de bons résultats, toutes les ressources devaient remplir les tâches qui leur étaient attribuées. Voyons comment :

J'étais déjà en position d'autorité (L. Jacob, SC).

Ce qui est important, c'est que tout le monde sache sa job et qu'il la fasse bien ; le plan c'est pour les gestionnaires. [...] Il faut bien comprendre la structure et mettre des noms d'individus sur les tâches, s'il y a une crise, t'as ta place (S. Flanagan, HQ).

On a fait confiance aux gens, on les a mis à l'oeuvre parce qu'on avait besoin de ressources (J. Lalumière, HQ).

Quand j'arrive au Centre des opérations avec mes grades sur les épaules, les autres comprennent qui je suis et y se posent pas de questions sur l'attitude qu'ils doivent adopter face à moi (Lieutenant colonel Gauvin, FAC).

Du côté des militaires, ils reconnaissent que leur culture organisationnelle, assimilée par les membres des Forces armées, leur permet de s'intégrer sans difficulté, aussi bien à la structure de leur propre organisation qu'aux intervenants externes :

La culture militaire fait que les militaires comprennent ce qu'est le leadership [...] la culture militaire donne à chacun ses fonctions par rapport à celles des autres (Lieutenant colonel Gauvin, FAC).

Marc Lavallée, de la Sécurité civile a lui aussi souligné que la culture des militaires leur a permis d'obtenir une efficacité accrue :

Ce qui est exceptionnel avec l'armée, c'est le nombre de militaires impliqués. Mais avec la culture militaire, ce n'était pas plus difficile [...] la culture militaire est très efficace pour gérer les activités sur le terrain (M. Lavallée, SC).

4.3.2 Les activités de gestion avec les autres intervenants impliqués¹⁷

Le premier constat qui ressort de l'analyse des entretiens est que l'intégration des répondants aux structures de gestion formées avec les autres partenaires semble avoir été facile. Certains ont affirmé que c'est beaucoup en raison de la nature des événements que l'intégration a dû se faire rapidement :

La collaboration avec l'armée, Hydro, la Sûreté [du Québec], ça été une collaboration extraordinaire. Tout le monde travaillait dans le même sens [...] j'ai jamais eu un non de personne (G. Garon, SC).

¹⁷ Les intervenants ayant été très nombreux, nous nous attardons ici spécifiquement aux trois organisations dont il est question dans cette recherche, soit Hydro-Québec, la Sécurité civile et les Forces armées canadiennes. Cependant, les répondants avaient toute la liberté de parler des liens avec d'autres intervenants.

L'expérience passée des répondants, leur participation à des événements de nature similaire, quoiqu'à une échelle plus petite, leur ont permis de se familiariser avec le travail réalisé avec des ressources extérieures à leur propre organisation.

Au niveau des relations humaines, on est habitués de travailler avec des partenaires, car on n'est pas beaucoup en permanence au Centre des mesures d'urgence. Donc, autour du petit noyau de permanents se greffent plusieurs autres intervenants : des cadres, des employés, des gens d'ailleurs. Ça fait partie de notre quotidien de faire affaire avec des étrangers. Ça ne me cause pas de problèmes (M. Lavallée, SC).

On intervient souvent avec la Sécurité civile, on se connaît, on sait qui appeler quand on a besoin de quelque chose [...] et inversement (S. Flanagan, HQ).

Chacune des trois organisations avait mis sur pied un mode de fonctionnement leur permettant de savoir ce qui se passait dans les autres organisations. Des personnes, nommées agents de liaison chez Hydro-Québec et à la Sécurité civile et officiers de liaison pour l'armée canadienne, faisaient office de courroie de transmission. Ces personnes assuraient à leur organisation d'être au courant des dernières informations disponibles. Les répondants des organisations ont souligné l'importance de ces agents ou officiers de liaison. Voyons comment deux répondants expliquent le fonctionnement de ce moyen d'information :

Avec les officiers de liaison, on a toujours été informés et impliqués dans la planification des opérations [...] dans les structures extérieures, il y avait les officiers de liaison (Capitaine C. Lemay, FAC).

On a mis en place des gens pour avoir l'information juste, des liaisons là où se passait l'action [...] on a mis sur le terrain des poteaux, des gens pour nous transmettre de l'information... (J. Lalumière, HQ).

Parmi les facteurs qui ont influencé la façon dont s'est faite l'intégration des ressources humaines des trois institutions, les répondants ont mentionné la culture spécifique de chacune des organisations. En effet, les répondants ont mentionné que leur culture est différente de celle des autres organisations. L'influence de la culture de chacune des organisations est toutefois autant positive que négative.

4.3.2.1 L'influence négative

Selon l'analyse que l'on peut faire des entretiens, il semble y avoir une opposition entre la culture d'entreprise privée développée par Hydro-Québec (bien qu'elle soit une société publique) et la culture gouvernementale de la Direction générale de la Sécurité civile. Voici comment les répondants décrivent les problèmes générés par les différences de culture qui guide les actions et les positions des organisations :

L'intégration avec les autres partenaires ça c'est très bien déroulé, sauf avec Hydro et Bell qui ne semblaient pas vouloir donner toute l'information réelle [...] C'est que nos cultures sont différentes : privée et gouvernementale [...] pas les mêmes buts (L. Jacob, SC).

Les problèmes [d'intégration] venaient du manque de sensibilisation de certains partenaires aux problématiques des mesures d'urgence (M. Lavallée, SC).

4.3.2.2 L'influence positive

Les répondants de la Sécurité civile et d'Hydro-Québec ont mentionné l'influence positive qu'a eue la culture militaire des soldats sur la gestion et la réalisations des activités menant, entre autres, au rétablissement de l'électricité dans les foyers québécois. La culture militaire semblait disposer les militaires à une réalisation efficace des tâches qui leur avaient été confiées.

Avec l'armée, ça c'est très bien passé, même s'ils ont leur culture à eux... l'armée a eu un apport important à cause de leur expertise, leur expérience et leurs façons de faire... (L. Jacob, SC) ;

Ce qui a été nouveau, c'est de travailler avec l'armée : ils ont été extraordinaires (S. Flanagan, HQ).

En somme, il nous est possible de constater que l'intégration des répondants, à l'intérieur de leur propre organisation et avec les ressources des autres

organisations impliquées dans la gestion de la tempête de verglas, a été plutôt facile. Certains ont mentionné que leur propre culture a facilité cette intégration (surtout pour les militaires). Pour l'ensemble des répondants, ce sont leurs expériences antérieures qui leur ont permis de passer facilement de leurs structures de base à des structures plus élargies. En effet, pour certains, dont Ginette Garon, Louise Jacob et Marc Lavallée, ce qui s'est passé en 1996 dans le cadre du déluge du Saguenay leur a permis de réfléchir sur les structures nécessaires dans le cadre d'événements d'une telle ampleur. Pour les militaires, leurs façons de faire et de s'intégrer s'inspirent également de leurs expériences antérieures, dont principalement les missions de paix auxquelles ils ont participé au cours des dernières années.

4.4 Le terme crise

Un des thèmes abordés dans le cadre des entretiens est la définition et la description du phénomène de la crise. Nous pouvons faire l'analyse suivante des données recueillies auprès des huit répondants.

4.4.1 Les définitions et les descriptions de la crise

Les répondants, questionnés précisément sur la définition de la crise, ont beaucoup relié la définition générique qu'ils donnent au terme à leur expérience personnelle. À la question « comment définissez-vous la crise », il a fallu ajouter « de façon générale, sans parler directement de la tempête de verglas ». Nous pouvons avancer, à ce propos, que l'expérience personnelle des répondants est très présente, très importante, dans la définition qu'ils peuvent faire d'un phénomène, malgré tout ce que les spécialistes en matière de crise ont pu écrire et avancer à ce sujet.

L'analyse des informations recueillies au cours des entretiens nous permet de regrouper ces informations selon des thèmes principaux que nous abordons maintenant. Les répondants ont abordé les thèmes de façon très personnelle.

Toutefois, des constantes ont pu être identifiées et certaines opinions plus contradictoires sont perceptibles sur quelques points. Les répondants se sont donc exprimés sur des facettes de la crise, soit sa nature, soit les éléments qui la déclenchent ou sur la perception de la crise.

4.4.1.1 La nature de la crise

Les répondants ont défini la crise par rapport aux effets qu'elle peut avoir autant sur les *victimes* que sur les organisations elles-mêmes. D'une part, la crise, de par sa nature propre en regard d'autres événements qui marquent la vie des organisations, est caractérisée par l'ampleur, par l'envergure. De plus, l'idée que le quotidien perd de son importance au profit d'un élément, d'un seul événement devenu central, est très présente dans le discours des répondants. Enfin, la crise, pour une organisation, est synonyme de perte de contrôle :

Une crise est une situation exceptionnelle et hors de l'ordinaire qui fait que le quotidien a peu ou pas d'importance, toutes les priorités habituelles sont mises de côté. [...] [Une crise], ça devient la priorité majeure et commune [parce qu'] il n'y a plus qu'un seul item à l'ordre du jour (J. Lalumière, HQ).

En ce qui me concerne, dans le cadre de mon travail, c'est quand le volume est plus important que je peux suffire [...] ça c'est du moins un symptôme. [...] Au-delà, c'est là où la confiance du public à l'égard de ton entreprise est ébranlée, où la sécurité du public peut être ébranlée (S. Flanagan, HQ).

Une crise comprend un aspect d'ampleur de l'événement (G. Garon, SC¹⁸).

Une crise, c'est quelque chose de bien spécial. Ça consiste en une perte de contrôle, ça fait référence à un élément de panique. [...] En cas de crise, les citoyens ne savent pas ce qui se passe, les gouvernements eux-mêmes n'arrivent pas à informer les gens. Donc, ils n'arrivent plus à gérer les événements. Il y a donc une perte de contrôle, un dépassement total (M. Lavallée, SC).

¹⁸ Madame Garon est la directrice des Communications du ministère de la Sécurité publique. Elle a joué un rôle dans la structure de la Sécurité civile durant la tempête, puisque, comme nous l'avons mentionné dans la section traitant de la méthodologie, la Direction de la Sécurité civile ne possède pas de Direction des Communications spécifique. Voir la structure administrative du MSP en annexe.

Une crise est un événement où les êtres humains ou une collectivité se sentent démunis et dépassés par les événements et qu'ils doivent faire appel à d'autres intervenants [...] tant que les êtres humains s'organisent, ce n'est pas une crise. [...] Si les gens ne se sentent pas pris au piège, ce n'est pas une crise. [...] Il y a une perte de pédales (L. Jacob, SC).

Une crise peut être identifiée par une perte de contrôle temporaire des opérations de notre organisation. [...] Pour les Forces armées, une crise c'est un incident dont on a perdu le contrôle et à propos duquel on essaie de se rattraper. [...] On fait la différence entre une crise qui est dirigée vers les Forces et une à laquelle ils participent à la gestion des événements (Capitaine C. Lemay, FAC).

C'est difficile de tout couvrir dans une seule définition [...] je dirais que c'est une situation où toute autre chose est secondaire, c'est une situation inhabituelle qui a un impact majeur sur le quotidien. [...] Pendant une crise, ça déborde, l'envergure est plus large, ça prend une habileté à réagir (Major Rouleau, FAC).

L'idée de perte de contrôle peut être reliée à la dimension de déstabilisation que l'on retrouve chez les auteurs dont il est fait mention dans le cadre théorique. Comme nous l'avons souligné, la déstabilisation s'exprime dans le fait que le quotidien perd tout son sens et qu'il est marqué par un événement majeur qui ne répond plus aux critères habituels sur plusieurs plans, dont l'ampleur des divers éléments en cause. Lagadec résume ainsi les trois axes essentiels de la crise : « un déferlement de difficultés, [...] un dérèglement des procédures et des systèmes d'organisations, [...] une mise en question des missions, des buts, des structures de base des systèmes et sous-systèmes » (Lagadec, 1988 : 36).

Tous les répondants ont associé la crise à un « événement ». La crise semble donc être un moment délimité dans le temps, un événement qui marque une période précise. Ainsi, aucun des répondants n'a affirmé que la crise était diffuse dans le temps. C'est plutôt une période qui a un début et une fin.

Bien qu'ils n'aient pas donné un découpage aussi précis que des auteurs comme Fink (1986), Pauchant et Mitroff (1995) ou Lagadec (1988, 1995), il est possible de croire, à la lumière des entretiens, que les répondants conçoivent que la crise se découpe en trois phases : avant, pendant et après la crise.

4.4.1.2 Les déclencheurs de la crise

Certains déclencheurs de crises ont été identifiés par les répondants, bien qu'ils n'aient pas utilisé le mot « déclencheurs ». Ils ont plutôt traité du déclenchement d'une crise et de la façon dont ce déclenchement peut se produire :

Une crise, c'est comme les indiens à Oka [...] il y avait perte de contrôle (G. Garon, SC).

En cas de crise, les citoyens ne savent pas ce qui se passe, les gouvernements eux-mêmes n'arrivent pas à informer les gens, donc [...] ils n'arrivent plus à gérer les événements, il y a donc une perte de contrôle (M. Lavallée, SC).

Une crise fait appel à l'émotivité, c'est quand on ne connaît pas la solution (L. Jacob, SC).

La communication, ou plutôt une communication inadéquate ou absente, joue aussi un rôle dans le déclenchement d'une crise :

Une crise, c'est quand on n'a pas l'information ou, pour des raisons politiques, on ne peut pas donner les informations [...] les journalistes vont chercher les informations secondaires et tertiaires ailleurs [...] ce qui peut générer une crise (Capitaine C. Lemay, FAC).

Avec les moyens de communication actuels, tout le monde devient touché par ce qui se passe... les médias diffusent de l'information partielle, parcellaire : les événements peuvent alors prendre une ampleur démesurée par le traitement qu'on en fait... (L. Jacob, SC).

4.4.1.3 Une question de perception

La crise demeure pour plusieurs répondants une question de perception. Comme l'a souligné Louise Jacob de la Sécurité civile, la tempête de verglas a couvert un vaste territoire qui comportait des caractéristiques de base différentes. Par contre,

« c'était la gestion de la même catastrophe, mais pas la gestion de la même crise » (L. Jacob, SC). Tous les gens, des sinistrés aux intervenants, ne percevaient pas les événements liés à la tempête de la même façon. Pour le major Marc Rouleau, c'est peut être une question de culture et de nature même des gens qui ont été confrontés aux événements : « on n'est pas des gens robustes ici, on réagit mal à des situations qui ne sont pas si difficiles que ça. Je pense qu'il y avait moyen d'être patient, même si ça pouvait être dangereux... notre instinct de survie en a pris un coup, si on se compare aux gens d'Haïti... » (Major M. Rouleau, FAC). Quant au lieutenant colonel Gauvin, il croit qu'il n'y avait pas de crise dans l'armée « parce que les militaires contrôlaient leurs activités, mais dans la population, c'était peut être différent ».

La perception qu'ont les gens d'un événement déterminerait donc sa nature. Lagadec souligne comment un même événement n'a pas toujours les mêmes conséquences : un événement « n'a pas besoin d'une véritable catastrophe majeure pour se développer. Tout est dans le rapport entre la force intrinsèque de l'événement et l'instabilité potentielle du contexte dans lequel il s'inscrit » (Lagadec, 1988 ; 29). Tout comme les répondants cités plus haut, Lagadec affirme que des situations de base différentes déterminent la façon dont sera jugé un événement.

Les répondants ont principalement parlé de la perception des sinistrés par rapport à la tempête de verglas. Billings (1980) élabore un modèle de perception de la crise fondé sur la position adoptée par les décideurs des organisations. Selon lui, la crise est définie par un ensemble de variables véhiculées par les décideurs et cette crise réside dans la personne autant que dans la situation vécue (Billings, 1980 : 306).

4.4.2 La crise par rapport à d'autres événements majeurs

Les répondants semblent avoir beaucoup hésité avant d'établir les différences entre la crise et d'autres événements. Par contre, tous ont reconnu qu'il y avait effectivement des différences entre tous ces événements, soit la crise, la catastrophe, le cataclysme, etc. Les définitions proposées par les répondants

collent toujours beaucoup aux expériences qu'ils ont vécues. Voyons ces définitions :

Une situation d'urgence, ce n'est pas une crise (Lieutenant colonel Gauvin, FAC).

Une urgence, c'est quand les ressources d'urgence locales peuvent suffire (M. Lavallée, SC).

Une crise, c'est plus large qu'une catastrophe ou qu'un accident. Une catastrophe, c'est un événement qui bouscule, comme Tchernobyl, Bhopal, BPC, St-Amable (L. Jacob, SC).

Une catastrophe a une connotation qui fait plus de lien avec la sécurité des gens. Dans ce sens là, dans le cas d'une crise, il n'y a pas la connotation, là, de pertes de vies massives qu'il y aurait dans le mot catastrophe ou cataclysme naturel ou accident (J. Lalumière, HQ).

Une catastrophe, c'est quand on perd le contrôle (S. Flanagan, HQ).

Une catastrophe, c'est dans le passé ; il faut ramasser les morceaux pour améliorer la situation (Capitaine C. Lemay, FAC).

Je te donne une réponse bien personnelle [...] une catastrophe, c'est quelque chose d'inattendu, de négatif, mais de contenu (Major M. Rouleau, FAC).

Il a semblé difficile pour les répondants de définir ce qu'est une crise par rapport à d'autres événements. Ce genre de comparaison n'avait peut-être jamais été fait dans le cadre de leur travail. Ils ont cependant pu établir des liens entre un événement qui peut être perçu comme une crise et d'autres événements qui marquent la vie des organisations :

Si c'est une crise dirigée vers les militaires, il faut réagir par la rhétorique, par des mesures agressives si la vie des militaires est en danger [...] or, ici, c'est une catastrophe (Capitaine C. Lemay).

Le verglas, c'est une catastrophe naturelle qui a été doublée par une catastrophe anthropique¹⁹ pour Hydro-Québec qui a été confronté à la fragilité de son réseau électrique. Une catastrophe peut provoquer une crise quand les gens se sentent

¹⁹ Ce qui signifie ici « à l'intérieur de »

démunis face au froid et face à l'isolation causée par la glace qui était partout (L. Jacob, SC).

Selon un autre répondant, « il y aurait eu une crise, pour la police, si le 9 [janvier 1998], à 2 heures, il y avait eu un black-out, car il y aurait eu des vols, du saccage, des blessés, des demandes de protection ; à Montréal, il y aurait eu une crise si l'approvisionnement en eau avait été coupé » (Capitaine C. Lemay, FAC).

4.4.3 La tempête de verglas est-elle une crise ?

L'analyse des entretiens nous permet de découvrir trois types de réponses à la question « est-ce que la tempête de verglas peut être considérée comme une crise ? ». Certains répondants affirment sans hésiter que la tempête de verglas est une crise, certains affirment que non, alors que d'autres répondants croient que la tempête de verglas est une crise seulement à certaines conditions bien précises. Les réponses données s'appuient sur l'analyse des événements, soit par rapport à l'expérience personnelle, soit par rapport à des événements vécus par d'autres organisations. À de nombreuses reprises, les répondants ont tenu à souligner que leur appréciation des événements est faite sur une base souvent très personnelle, mais qu'elle est, dans certains cas, aussi une vision partagée dans leur organisation.

Certains répondent que la tempête de verglas peut être considérée comme une crise selon certains critères alors que, selon d'autres critères, il ne s'agit pas d'une crise. Pour ces répondants, la perception qu'ont les gens d'un événement influence beaucoup le fait d'associer cet événement à une crise ou non. Selon ces répondants, la tempête de verglas ne doit donc pas être automatiquement associée à une crise :

Ma réponse, ne t'y fie pas, car j'ai pas assez d'expérience, pas assez d'expertise. [...]. Il y a beaucoup d'éléments qui font que c'est une crise [...] c'est une crise aussi parce que tout le monde s'en mêle [...] ce n'est non seulement un problème administratif, c'est social, politique, de santé. [...] Selon un prof. à l'ÉNAP, c'est quand on a perdu le contrôle, mais on n'a pas perdu le contrôle[...] il y avait l'ampleur, mais on n'avait pas perdu le contrôle (G. Garon, SC).

C'est peut être pas une crise dans la réalité, mais dans la perception des gens, au niveau des sinistrés, oui [...] c'est une question de perception, je crois (Major M. Rouleau, FAC).

Oui, c'était une crise, mais il faut regarder cela plus froidement [...] il fallait gérer la dépendance de ces gens [les démunis], leur carence d'autonomie, mais ce n'était pas une crise pour tous les gens parce que ce ne sont pas tous les gens qui se sont sentis pris au piège [...] c'était la gestion de la même catastrophe, mais pas la gestion de la même crise partout (L. Jacob, SC).

Pour les trois répondants suivants, la tempête de verglas n'est vraiment pas une crise. D'après eux, leur institution ne vivait pas une crise parce qu'elle a gardé le contrôle de la situation. Selon un répondant de la Sécurité civile, la tempête de verglas ne peut pas être considérée comme une crise pour la raison suivante :

Dans le cas d'une crise, les gens n'ont ni les moyens, ni ne sont capables de suffire à la demande [...] dans le cas du verglas, il y avait plus de ressources que d'habitude qui étaient impliquées, mais c'était prévu : les structures habituelles ne suffisaient plus et il a fallu les agrandir (M. Lavallée, SC).

Dans le cas des répondants des Forces armées canadiennes, la tempête de verglas ne peut pas être considérée comme une crise :

Aux affaires publiques [des Forces armées canadiennes], il n'y avait pas de crise parce que le problème n'est pas dirigé vers les Forces armées. [...] Quand les militaires se battent dans les bars en ville, il y a de la tension dans l'attitude des médias qui sont plus agressifs, la couverture est moins positive. [...] Une crise, c'est un incident dont on a perdu le contrôle. Dans le cas du verglas, on était toujours à l'avance, on n'avait pas besoin de se rattraper, les troupes étaient prêtes, l'entraînement nous prépare à ça (Capitaine C. Lemay, FAC).

Pour l'armée, ce qui s'est passé, c'était une situation d'urgence [...] ce n'est pas une crise (Lieutenant colonel Gauvin, FAC).

Les répondants d'Hydro-Québec croient quant à eux que la tempête de verglas peut être associée à une crise. Ils présentent les critères qui les mènent à un tel verdict. Il faut dire que Hydro-Québec a été au centre de la tempête de verglas puisqu'elle devait rebrancher des centaines de milliers d'abonnés au réseau. Les répondants de cette institution faisaient donc face à une crise :

Une crise, c'est une situation anormale, mais quand on peut encore s'en sortir [...] dans le cas du verglas, c'est une crise progressive qui aurait pu mener à la catastrophe : il restait juste un fil qui reliait Montréal : un million de personnes sur l'île auraient été dans le noir, je n'ose pas y penser, il aurait fallu aller aux États-Unis pour se réchauffer (S. Flanagan, HQ).

Une crise, c'est quand « le quotidien a peu ou pas d'importance. [...] Dans le cas qui nous occupe, nous avons une seule priorité : rebrancher les clients. Toutes les activités devaient être, dans le fond, assujetties à cette priorité [...] quand on doit reporter nos rendez-vous, on est dans une situation de crise (J. Lalumière, HQ).

Le capitaine Christian Lemay, des Forces armées, souligne que la tempête de verglas était effectivement une crise pour Hydro-Québec en raison de la place centrale que l'organisation occupait : « [...] pour Hydro, oui, c'était une crise parce qu'ils avaient le poids de la responsabilité, ils avaient confiance en leur réseau. Dès le début du verglas, ils manquaient de ressources, il y a eu une baisse de confiance [...] c'était une question de sécurité ».

Pour certains répondants, la tempête de verglas aurait pu se transformer en crise. Ils mentionnent, plus particulièrement, la perte de contrôle comme facteur de transformation d'un événement en crise. Le manque d'autonomie de certains groupes de gens est aussi une condition qui pouvait transformer les événements en crise, si les intervenants n'avaient pas su les soutenir dans les événements.

Louise Jacob, de la Sécurité civile, mentionne à ce sujet que les gens qui ont été les plus démunis pendant la tempête de verglas sont ceux dont les différentes instances du gouvernement s'occupent beaucoup en *temps normal*. Elle mentionne également que la très grande majorité des gens sinistrés ont réussi à s'organiser eux-mêmes. Elle s'appuie sur les chiffres suivants : le 12 janvier 1998, environ 3 millions de Québécois étaient privés d'électricité. Seulement 20 000, soit à peine 1%, ont été hébergés dans les différents centres mis sur pied. « Ça veut dire que 99% des gens se sont organisés, ils n'étaient pas totalement démunis [...] une grande proportion de la clientèle qui a utilisé les services d'hébergement est la

même clientèle qui utilise de façon chronique les hôpitaux, les CLSC » (L. Jacob, SC).

4.4.3.1 Les changements dans les comportements

Les perceptions qu'ont les gens d'un événement peuvent provoquer des changements dans les comportements qu'ils adoptent face à cet événement. Pour les militaires, il semble que les changements générés par la tempête de verglas sur leurs activités soient positifs. Pour les militaires, selon lesquels la tempête de verglas n'était pas une crise impliquant les Forces armées canadiennes, les changements sont positifs :

Avec l'effet de l'adrénaline [...] les militaires cherchent l'aventure, le défi [...] c'est naturel [...] les antennes des militaires ont capté rapidement l'urgence de la situation, ce qui augmente leur performance (Major Marc Rouleau, FAC).

À la base, une telle situation n'amène pas de changements dans les comportements des militaires [...] les militaires ont le sens de l'urgence, avec l'adrénaline, ils pouvaient travailler 15 à 18 heures par jour, les militaires sont des individus professionnels (Lt col. Gauvin, FAC).

Définir la crise a été un exercice de réflexion pour les répondants qui ont semblé chercher dans leurs expériences personnelles une définition collant le plus possible à la réalité. En effet, chacune des définitions a été explicitée par les répondants à l'aide de faits tirés d'expériences concrètes. En posant des conditions pour qu'un événement soit considéré comme une crise, les répondants affichent donc une perception particulière face à ce type d'événement. Loin d'être un événement banal, la crise semble être, pour eux, un moment unique dans la vie d'une organisation. Quant à la tempête de verglas de janvier 1998, il semble bien que la perception que les gens peuvent avoir des événements peut transformer un événement en crise. Dans leurs descriptions de la tempête de verglas, les répondants ont beaucoup pris en compte la position des sinistrés. En effet, comme l'a mentionné, entre autres, le lieutenant colonel Gauvin, ce n'était pas une crise pour l'armée, mais s'en était une peut-être pour les victimes. Cependant, selon les répondants d'Hydro-Québec, la

tempête de verglas a été considérée comme une *crise progressive* (Steve Flanagan, HQ) et comme une crise qui a fait que « le quotidien a peu ou pas d'importance... » (Johanne Lalumière, HQ).

4.5 La perception des stratégies de communication adoptées

Tous les répondants ont exprimé la vision de la communication qu'a adoptée leur organisation pendant la tempête de verglas. L'expression de la vision est très étroitement liée à l'expérience personnelle générale et, plus précisément, à l'expérience de la tempête de verglas. Voyons comment les répondants expriment leur vision de la communication, spécifiquement dans le cadre d'événements de nature similaire à la tempête de verglas :

La communication, c'est un terme très large, c'est autant interne qu'externe [...] c'est la communication avec les sinistrés, les internes de la Sécurité civile, les députés, les membres du gouvernement, les partenaires, etc. (M. Lavallée, SC).

La philosophie de communication de la Sécurité civile, c'est de donner le maximum d'information dès qu'on la possède, dans la mesure où on l'obtient [...] la culture de communication de la SC est correcte (L. Jacob, SC).

Il faut toujours se raccrocher à ce que le client a besoin comme informations ; il faut toujours ramener ça à ça. [...] Notre rôle est d'informer clairement le client [...] être à l'écoute et il faut prendre les moyens et les outils pour leur répondre (G. Garon, SC).

À l'interne, il y avait une obligation envers ses troupes : au plan du moral : il fallait leur dire [aux soldats] que leur goutte²⁰ a un effet majeur, il fallait leur expliquer le pourquoi et le comment de leurs tâches [...] il fallait informer les soldats par tous les moyens [...] ils doivent être au courant de l'opération [...] besoin de savoir sa raison d'être [...] il faut expliquer, les garder convaincus. [...] À l'externe, au niveau communautaire, on se devait de parler aux populations, dire aux soldats de parler : pour renseigner, rassurer, sécuriser [...] parler pour faire le lien avec la population (Capitaine C. Lemay, FAC).

²⁰ Le capitaine Lemay fait ici référence à la goutte de travail qui a un impact dans le cadre de toutes les autres tâches qui sont réalisées par tous les intervenants.

Au niveau de l'armée, le terme communication est employé de deux façons : à l'interne, au niveau stratégique et tactique, il s'agit des méthodes physiques, le contenant [...] il s'agit aussi de tout ce qui englobe le contenu : ce que l'on veut dire, à qui, comment, quand. [...] Il y a un volume qui explique la philosophie de communication de l'armée [...] il y a une politique de communication qu'il faut mettre en pratique (Lieutenant colonel Gauvin, FAC).

Les soldats sont perçus comme différents du reste de la population, de la société [...] il faut donc offrir la possibilité aux gens de voir à l'intérieur de l'armée : la tâche de l'OAP [officier des affaires publiques] est de parler des réactions et des défis de l'armée. [...] Les affaires publiques dans l'état actuel ça date de 1987 : il y a eu de l'emphase, on a mis du temps pour éduquer l'armée au fait qu'il faut intéresser ou informer le public, après tout l'armée c'est de l'argent qui vient du public [...] la haute direction réalise que le public fait partie d'une mission... mais tous ne comprennent pas encore que même si on le veut pas, les médias sont là quand il y a des événements qui se produisent [...] depuis 1990, il y a de plus en plus de missions qui captent l'intérêt du public [...] c'est une nouvelle réalité qu'il faut intégrer à la culture interne de l'armée (Major M. Rouleau, FAC).

Il fallait s'assurer que les gens saisissent le mieux possible la situation (S. Flanagan, HQ).

La communication, c'est se parler. [...] La nature, l'objet de la communication peut changer, c'est se parler, aussi simple que ça. C'est l'importance de véhiculer des choses ; certains ont besoin d'informations et d'autres ont des choses à dire. [...] Il faut s'assurer de faire le lien, que ça transite (J. Lalumière, HQ).

Un des principes de communication qui est ressorti de la vision globale de communication des répondants, c'est l'idée de transparence. Ainsi, les répondants expriment le besoin d'être honnêtes et transparents dans leurs interventions de communication visant, en particulier, le public formé par les sinistrés de la tempête de verglas. Pour Steve Flanagan, d'Hydro-Québec, le principe de transparence s'exprime ainsi : « la transparence a guidé nos activités : il fallait donner l'heure la plus juste possible au public ».

Un autre principe très présent dans les entretiens réalisés auprès des huit répondants, c'est le besoin qu'ils ont exprimé d'ajuster les messages pour les différents publics et, pour chacun d'eux, de recevoir des messages adaptés aux besoins du moment. Ce principe a aussi été évoqué par les auteurs cités dans le cadre théorique, dont Sturges (1994) qui mentionne que le message doit être adapté

à la clientèle à laquelle il s'adresse, et que son contenu doit aussi être fondé sur le type d'information requis par les publics (Sturges, 1994 : 298).

Les répondants expriment le principe de communication qui veut que les messages qui sont destinés aux différents publics soient consciemment adaptés aux besoins. Ces besoins ne sont pas les mêmes pour tous et changent aussi dans le temps. Comblent les besoins d'informations améliore la gestion de la situation :

Les problématiques de chacun ne sont pas les mêmes [...] il faut s'ajuster [...] Il faut toujours s'accrocher à ce que le client a besoin comme information, il faut toujours ramener ça à ça (G. Garon, SC).

Il faut s'assurer que les gens saisissent le mieux possible la situation (S. Flanagan, HQ).

Gonzalez-Herrero et Pratt (1996) et Knoph (1991) soulignent eux aussi que l'organisation doit se mettre dans la peau de l'autre, en l'occurrence des sinistrés, et diffuser de l'information sur ce que cet autre veut savoir et non pas sur ce que l'organisation voudrait bien dire. Ces auteurs croient que l'organisation doit agir dans un intérêt mutuel, le sien et celui du public. Les organisations ne doivent pas chercher à atteindre leurs seuls objectifs au détriment de ceux des publics impliqués.

Si les organisations ressentent le besoin d'ajuster leurs messages aux besoins des publics, les répondants ont affirmé que les organisations ressentent aussi le besoin de faire circuler certaines informations, même si les besoins n'ont pas été exprimés en ce sens par les sinistrés. Le major Marc Rouleau affirme que « les soldats sont perçus comme différents du reste de la population, de la société ». Selon lui, l'armée se devait donc d'informer les gens sur les rôles et sur les actions réalisées par des militaires, plus spécialement dans le cas d'un événement aussi particulier que la tempête de verglas. Le major Rouleau souligne : « si l'armée n'avait pas communiqué sur ses actions, les gens auraient pu être surpris de voir l'armée débarquer à Montréal : personne n'a été surpris parce que le gouvernement du Québec et l'armée avaient expliqué leur rôle [...] imagine sinon ». Quant à Steve

Flanagan d'Hydro-Québec, il souligne qu'« il fallait aussi s'assurer que les gens saisissent le mieux possible la situation... ».

Les répondants semblent donc avoir misé sur le pouvoir informatif de la communication en période de crise. Les répondants rejoignent ici Lerbinger, cité dans le cadre théorique, qui explique que l'organisation ne doit pas seulement décrire les événements, mais plutôt définir les événements et cadrer le contexte » (Lerbinger, 1997 : 31).

4.6 La description des interventions de communication

Cette section présente certaines facettes des interventions de communication des organisations. Nous élaborons principalement sur les constats suivants : l'expression de chacun sur l'organisation et la coordination de la composante communication sur les plans physique et matériel principalement ; la circulation de l'information et par quels moyens elle circule ; les difficultés qui ont été rencontrées au cours de la réalisation des activités de communication et l'utilisation du silence.

Les répondants ont présenté de quelle façon dans chacune des organisations la composante communication a été organisée. Des ressemblances, des constantes peuvent être remarquées. D'abord, il semble que certaines personnes avaient une position d'autorité qui a permis de savoir qui pouvait prendre des décisions. Si certains font référence à des plans ou des manuels, la plupart des répondants ont admis que les structures prévues et planifiées ne suffisaient plus aux besoins générés par les nouveaux événements qui survenaient. Les structures de base ou prévues ont été modifiées dans les organisations, du moins le nombre de ressources affectées aux différentes tâches. Ainsi, même si les anciennes structures n'ont pas été complètement rejetées, elles ont cependant été beaucoup élargies. Pour la Sécurité civile, les ressources humaines impliquées provenaient même de l'extérieur de l'organisation, puisque cette dernière ne possède pas un grand nombre de ressources permanentes. Ces nouvelles ressources provenaient d'organismes comme Communication-Québec. Comme l'ont expliqué les répondants, le recours à

des ressources externes ne cause pas de graves problèmes en soi parce que c'est une façon de faire qui a déjà été utilisée, entre autres, pendant le déluge du Saguenay en 1996.

Voyons maintenant comment chacun des répondants s'exprime à propos de l'organisation de la composante communication pendant la tempête de verglas.

4.6.1 L'organisation des activités de communication

Dans chacune des organisations, les activités de communication ont été organisées afin de tenter de répondre le mieux possible aux besoins générés par la tempête de verglas. Voici quelques citations qui nous permettent de tracer un portrait de la façon dont les activités de communication ont été organisées, surtout au cours des premiers jours des pannes. Il nous est ici possible de constater que les répondants ont pu, chacun dans leur propre rôle, coordonner sur divers plans la réalisation des activités de communication :

Chaque chargé d'équipe gardait son autorité [...] déterminait des quarts de travail [...] on a aussi eu beaucoup d'offres de gens [...] on connaissait les talents à l'interne, quand on avait une priorité, les gens s'offraient spontanément » et « on n'avait pas intérêt à aller partout sur le terrain [...] il fallait rester en lien avec les centres d'urgence... ici on a une salle dédiée, une salle avec tous les postes de télévision, des numéros de téléphone dédiés [...] quelqu'un faisait le dispatch, des gens étaient dédiés aux médias (J. Lalumière, HQ).

Le 5 janvier (1998), on était déjà en *standby* : on s'était dit qu'on allait appliquer le plan [de communication et médiatique] parce qu'on avait déjà des nouvelles que des pannes avaient commencé. [...] Dans la nuit du 5 au 6 je suis parti de chez moi et je n'y suis revenu que 23 jours plus tard... entre mardi et mercredi on était 10 personnes en poste, selon le plan, et on a fait les constats suivants : il fallait toujours que quelqu'un reste en poste en permanence à répondre au téléphone [...] je serais la personne qui allait répondre à tous les médias électroniques en français [...] Renée Archambault serait la personne qui allait répondre à tous les médias anglophones [...] on s'est aussi dit qu'il fallait que les gens soient le plus disponibles possible et que chaque personne soit à la bonne place [...] il n'y avait pas de place pour la sensibilité [...] il fallait agir vite.[...] Le *bunker* est devenu le lieu de production des bilans, le lieu où on reçoit toute l'information qui vient du terrain : c'est le lieu d'alimentation. [...] On a décidé que tous les appels seraient reçus au même téléphone par une seule personne :

cette personne allait faire la répartition selon un horaire [...] c'est brillant ce qu'on a fait de ce côté-là, les porte-parole seraient des porte-parole, ils ne s'occupaient pas de concevoir les nouvelles, d'autres étaient là pour ça (S. Flanagan, HQ).

À l'interne, il faut garder nos gens informés. Par la chaîne de commandement, tout le monde se rapporte à quelqu'un (Major M. Rouleau, FAC).

Le QG était le lieu de coordination des demandes médiatiques ; j'ai été le répartiteur entre les soldats et les journalistes [...] il fallait aussi être les yeux et les oreilles pour connaître les perceptions à l'interne des soldats. [...] J'ai été impliqué à partir du 7 au soir [...] planification, organisation, envoi d'un communiqué aux médias pour les renseigner sur les actions des soldats de ValCartier, sur leurs tâches. [...] On a procédé au développement d'un réseau de communication [...] il fallait préparer des lignes directrices pour les messages [...] il y a des scénarios qui sont préparés d'avance, il fallait les mettre en oeuvre (Capitaine C. Lemay, FAC).

La communication, c'est quand une autorité veut donner de l'information : il y a trois jobs en temps de crise : aux citoyens, aux médias, aux partenaires (L. Jacob, SC).

Le premier matin à Montréal, les gens sont entrés, les édifices étaient fermés, il fallait retrouver les gens, il fallait demander aux directions de communication de les faire entrer [...] il fallait les retrouver chez eux [...] on répondait à la pièce. [...] Les tables entraient, on installait des lignes de téléphone... une vraie grande salle de presse... après la première conférence de presse, il fallait donner des responsabilités à tout le monde : publicité, relations avec la presse, dans chacun des secteurs d'intervention de la Sécurité civile. [...] Il fallait déterminer les horaires de travail [...] déterminer qui ferait la coordination, négocier avec Communication-Québec. [...] Ce que je sais, c'est qu'il y avait un plan et le plan de base a été suivi [...] au niveau des communications, il n'y avait pas de plan au niveau des outils (G. Garon, SC).

Avec les publics, on a communiqué par tous les moyens [...] on avait 4 groupes formé d'un total de 36 personnes pour une durée de trois semaines [...] ces gens venaient de la Sécurité civile, de Communication-Québec, d'autres ministères, même de la CSST²¹ et de GRICO²²... le premier groupe s'occupait de la radio et de la télévision [...] la deuxième équipe s'occupait des contenus des communiqués de presse [...] ils faisaient le suivi des partenaires et aussi le suivi des médias. [...] [On a eu une] faiblesse à ce niveau puisqu'on manquait de ressources, certaines choses qui ont été dites dans les médias on n'a pas pu les rectifier à temps [...] le troisième groupe était attitré aux médias écrits, c'est-à-dire pour les annonces que l'on a fait paraître dans les journaux pour donner des informations pour les

²¹ Commission de la Santé et de la Sécurité du travail

²² Groupe régional d'intervention contre le crime organisé

sinistrés [...] le quatrième groupe s'occupait de la collecte d'informations dans l'appareil pour la faire circuler dans l'appareil (M. Lavallée, SC).

Chacune des organisation a semblé organiser les activités de communication sur plusieurs fronts. Des équipes de ressources ont été assignées à des tâches variées, chacune visant un public spécifique : les médias écrits ou électroniques, francophones ou anglophones, les sinistrés, les autres organisations impliquées dans la gestion des événements ou encore les ressources humaines des organisations elles-mêmes.

4.6.2 La circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation et vers les sinistrés

Pour Marc Lavallée, de la Sécurité civile, il était surtout difficile d'avoir les informations les plus fraîches possible et de les retransmettre très rapidement aux personnes auxquelles elles pouvaient servir à l'intérieur même de l'organisation. Pour ce qui concerne les informations utiles aux sinistrés, on remarque que les radios communautaires ont été mises à profit pour donner des informations aux sinistrés. Comme nous l'ont souligné deux répondantes de la Sécurité civile, les radios communautaires, en diffusant sur de petits territoires, pouvaient donner aux sinistrés les informations qui les concernaient le plus directement.

On n'attendait pas que les gens nous donnent de l'information [...] ils n'ont pas le temps de nous donner de l'information, ils doivent travailler [...] on a mis sur le terrain des poteaux, des gens pour nous transmettre l'information[...] tout le monde pouvait avoir la même information pour ensuite la donner aux médias» et « les médias et aussi beaucoup de gens ont été envoyés sur le terrain [...] dans chacune des missions déployées sur le terrain, il y avait un conseiller des relations avec le milieu qui faisait le lien avec les maires. [...] Il faut aussi communiquer avec les gens où ils se trouvent [...] on a fait venir des téléphones cellulaires, on pouvait rejoindre les gens peu importe où ils se trouvaient, en réunion de coordination (J. Lalumière, HQ).

La Sécurité civile a demandé aux radios d'être présentes aux points de presse. [...] Il y a aussi l'utilisation des radios amateurs, ces gens-là sont déjà inclus dans les plans d'urgence [...] ils étaient en lien direct avec les autorités des municipalités. [...] Il y a eu l'impression de pages dans les quotidiens à propos des

conseils à donner [...] on a organisé des moyens de distribution de ces journaux dans les centres d'hébergement [...] mais est-ce que les gens prenaient la peine de lire les journaux ? (L. Jacob, SC).

Ce qui a été différent, c'est qu'on a invité les radios communautaires à se brancher directement sur les points de presse [...] il fallait s'assurer que tous les partenaires qui avaient quelque chose à dire le fasse [...] il fallait les amener à le dire (G. Garon, SC).

Par le ramassage d'informations, on pouvait avoir le message le plus juste possible, mais il fallait être capable de le faire circuler [...] donc, ça se fait, mais ce sont les délais qui étaient un peu longs pour la synthétiser et de la redescendre vers le terrain [...] La clé, c'est l'informatisation qui fera faire des gains appréciables dans les délais (M. Lavallée, SC).

Comme nous l'avons vu antérieurement, Quarantelli (1988) fait une mise en garde à propos de l'informatisation de l'information. Selon lui, l'informatique serait, en période de crise, à l'origine du surplus d'informations et ensuite de problèmes d'interprétation de toute cette information. Cependant, comme nous l'a mentionné Marc Lavallée de la Sécurité civile, un système d'information interne permettrait aux différents intervenants de faire circuler de l'information aux autres membres de l'organisation dans un délai beaucoup plus acceptable que celui qui est possible maintenant.

4.6.3 Les difficultés rencontrées dans les activités de communication

Au cours de la gestion des événements générés par la tempête de verglas, les répondants des trois organisations ont rencontré des difficultés dans la réalisation de certaines interventions de communication. Dans quelques cas, ces difficultés proviennent de la confrontation entre la préparation à de tels événements et ce qui se produit dans la réalité. Les difficultés soulevées sont dans plusieurs cas d'ordre technique ou matériel. Ces problèmes sont soit causés, soit amplifiés par les pannes d'électricité généralisées sur le territoire touché :

Il y a beaucoup d'outils, de moyens de communication [...] il faut voir ce que l'on va privilégier [...] beaucoup n'avaient pas la télé [...] on a eu des contacts

constants avec les postes de radio [...] on était conscient de ces éléments-là (J. Lalumière, HQ).

Le jeudi, il y a eu comme une dégénération des événements : il fallait entrer du nouveau monde pour faire face à la demande. [...] Selon le plan, la personne qui devait être en charge des relations médiatiques devait être au centre provincial, mais le centre se trouve à l'autre bout de la ville : cette personne était complètement *out* [...] on lui a dit de faire son travail là-bas et qu'on allait se revoir à la fin [...] on a alors désigné deux chefs de quart qui allaient tout diriger les opérations (S. Flanagan, HQ).

[Au niveau de la technique] on a eu des problèmes avec les cellulaires [...] s'il y avait eu un blackout on aurait eu plus de problèmes... on n'avait pas nos moyens qui sont dans les chars blindés qui contiennent les plates-formes de transmission (Capitaine C. Lemay, FAC).

Le 5 janvier, la Sécurité civile a sorti un communiqué à propos des risques de pluie verglaçante [...] le 6 janvier le communiqué parlait d'une alerte [...] mais est-ce que les municipalités ont pris ces informations au sérieux [...] il faut se le demander. [...] La Sécurité civile a rapidement été débordée parce qu'elle ne compte que 45 personnes pour répondre aux besoins des municipalités. [...] C'est impossible de mobiliser 650 personnes sur deux coups de téléphone [...] les municipalités n'étaient pas prêtes, elles s'en sont remis comme d'habitude dans de tels cas, au gouvernement. [...] La Sécurité civile a aussi voulu passer par les municipalités, mais la plupart ne pouvaient même pas utiliser leur *fax* parce que c'est électrique [...] donc, si c'était possible, il y a eu déploiement de ressources sur le terrain pour donner des informations (L. Jacob, SC).

Sur le terrain, ça change rapidement [...] c'est difficile à gérer au niveau des communications (G. Garon, SC).

La nature même de la tempête de verglas a influencé les activités de communication sur plan de la technique. La confrontation de la préparation et de la réalité démontre que malgré des plans de préparation, chaque situation demeure unique et les intervenants n'avaient pu tout prévoir. Les conditions particulières de cette tempête, dépassant sur plusieurs aspects des situations similaires vécues dans le passé, ont surpris certains intervenants quand ils ont voulu utiliser des moyens techniques de communication pourtant régulièrement utilisés en d'autres circonstances.

4.6.4 L'utilisation du silence

Le vendredi 9 janvier 1998, une rumeur circule à propos de la possibilité que les usines de traitement des eaux de Montréal soient en panne. Les principaux intervenants impliqués²³ à ce chapitre se sont réunis pour discuter de l'impact qu'aurait un tel événement s'il se produisait. Ils ont aussi discuté de la position qu'ils allaient prendre face aux médias et la population. La décision de ne pas dire tout de suite à la population ce qui se passait est expliquée par deux répondants :

On a joué la carte de la transparence, de l'information ; mais ça ne veut pas dire de dire toute la vérité. Par exemple à propos des usines d'épuration de Montréal le vendredi 9 janvier [...] certains ont dit que c'était du camouflage [...] imaginez si tous les gens avaient rempli leur bain d'eau ça sautait [...] on avait un choix difficile à faire : couper l'électricité des usines ou celle des hôpitaux [...] on a choisi les hôpitaux parce que là au moins il y avait des médecins et des infirmières qui pouvaient soigner les malades, mais sinon, les gens auraient tous été malades d'avoir bu de l'eau non potable (S. Flanagan, HQ).

Certaines fois, il a fallu faire un choix : fallait-il dire qu'à un moment donné il allait manquer d'eau potable à Montréal ? Tous les gens auraient rempli des contenants d'eau [...] ça aurait fait sauter l'usine [...] Il fallait prendre une décision pour le bien de la collectivité : rassurer ou faire paniquer [...] ils ont décidé d'attendre pour le dire (L. Jacob, SC).

Le silence a aussi été un moyen pour les Forces armées de prendre la place qui lui avait été attribuée dans la gestion des événements :

Le silence est aussi une action [...] l'armée n'a pas interféré dans les actions de Hydro-Québec et du gouvernement (Capitaine C. Lemay, FAC).

Comme nous l'avons mentionné dans le cadre théorique, la plupart des auteurs rejettent l'option du silence. Cependant, comme l'a mentionné le capitaine Lemay, le silence a joué un rôle très important dans le cas des Forces armées qui ne voulaient pas occuper plus de place que nécessaire. Tixier (1991) a aussi souligné ce point. Elle affirme que la stratégie du silence peut en effet être justifiée, entre autres, par le degré d'implication ou de responsabilité de l'acteur.

²³ Hydro-Québec, Sécurité civile, Communauté urbaine de Montréal, etc.

De façon générale, nous pouvons affirmer que les répondants ont cru bon diffuser toute l'information qui pouvait aider les sinistrés à revenir le plus rapidement possible à une situation normale ou du moins plus acceptable. Cependant, ils ont préféré garder certaines informations secrètes pour une plus longue période, craignant pour la sécurité des sinistrés. Quand à l'armée, elle a décidé de jouer le rôle qui lui avait été confié et de ne pas interférer dans les actions des acteurs principaux des activités de communication. Les militaires ont donc concentré leurs interventions de communication sur la description des activités qu'ils ont réalisées.

4.7 La communication comme moyen de gestion de la tempête de verglas

Interrogés sur le rôle et la place que peut prendre la communication comme moyen de gestion dans le cadre de la gestion d'une crise et particulièrement pour la gestion de la tempête de verglas, les répondants ont tous admis que la communication jouait un grand rôle et même, d'après certains, le rôle le plus important parmi tous les moyens de gestion d'une crise.

Première constatation : les répondants reconnaissent que la communication a un grand pouvoir de coordination des actions à l'intérieur même de leur organisation et aussi de coordination des actions réalisées en collaboration avec les divers partenaires. Pendant la tempête de verglas, les trois organisations semblent avoir beaucoup compté sur ce pouvoir de coordination de la communication pour rassembler les forces et aussi les mettre à profit. Le recours à des moyens de communication interne a eu, selon plusieurs des répondants, un impact majeur :

La communication comme un outil de gestion [...] le fait que l'on s'attachait à une ligne de presse, ça obligeait les gens à s'en tenir à cette ligne dans chacun des secteurs [...] ça découlait des réunions de chaque soir. Les matins où il n'y avait pas ces réunions, ça été plus difficile, ça été un élément pour que tout le monde fonctionne ensemble [...] un élément de succès (G. Garon, SC).

À travers leurs interventions [du premier ministre Bouchard et du président d'Hydro-Québec Caillé], on faisait un bilan et on donnait des orientations, des

objectifs pour le lendemain [...] les gens, même s'ils étaient sur le terrain, savaient les attentes et s'organisaient en conséquence, pas besoin de se faire tenir la main [...] ils connaissaient les attentes de la haute direction. [...] Caillé s'alimentait auprès des gens qui géraient les centres d'urgence et construisait son message [...] et les gens sur le terrain [...] ça bouclait la boucle [...] la cohérence du message était essentielle [...] entre les gens en relation avec les médias, il ne fallait pas contredire le président et vice versa [...] il fallait s'alimenter aux mêmes sources d'informations (J. Lalumière, HQ).

L'information sert aussi à gérer sur le terrain [...] Les informations peuvent aider à agir [...] c'est jamais spécifiquement l'information, mais beaucoup sa circulation (M. Lavallée, SC).

C'est une des raisons du succès : la communication directe [avec le général Forand] a permis d'être efficace et rapide (Lt-col. Gauvin, FAC).

La communication interne permet de garder les soldats informés [...] ils gardent le moral haut et gardent le goût de se relever encore [...] ils fallait les garder *focusés* sur la mission (Capitaine C. Lemay, FAC).

Les répondants abondent dans le même sens que Dorval : « reconnaître l'importance de la fonction de communication entraîne comme corollaire l'identification d'une autorité de coordination » (Dorval, 1990 : 10). Les répondants ont souligné que les interventions de communication ont bel et bien été un moyen de coordination des actions des ressources humaines impliquées dans les multiples activités. Le pouvoir de la communication en ce qui concerne la gestion interne est reconnu par tous les répondants.

Deuxième constatation : la communication a permis aux répondants de gérer les réactions du public face aux événements reliés à la tempête. Selon l'ensemble des répondants, la communication a joué un rôle de régulateur. La gestion des événements par la communication a permis de contrôler certaines des réactions de la population face aux événements causés par la tempête de verglas :

Sur le terrain, la communication permet une fluidité car les bons messages ont été passés à la population [...] (Capitaine Christian Lemay, FAC).

Un moyen de gestion ? Oui, tout à fait [...] Pour les sinistrés, c'est un moyen de savoir quoi faire [...] c'est une question de perception externe. [...] L'information sert aussi à gérer sur le terrain (M. Lavallée, SC).

Quand les gens comprennent le problème, on gagne (S. Flanagan, HQ).

Pour donner l'image que quelqu'un quelque part de haut niveau qui s'en occupait sur une base quotidienne [...] la gestion était là [...] le lien était là, je pense, entre la communication et la gestion de la crise (J. Lalumière, HQ).

On orientait les gens qui avaient des choses à donner, il fallait réorienter les gens quand on fermait des endroits [centres d'hébergement], quand on a émis des chèques, les municipalités étaient informés (G. Garon, SC).

Les interventions de communication ont donc été considérées comme un catalyseur par les répondants. Fink (1986) fait mention de l'importance de la communication auprès du public en période de crise. Selon lui, l'expertise et l'expérience de l'équipe de gestion de la crise ont échoué si l'organisation ne réussit pas d'abord à communiquer pendant une crise. Si les publics ne reçoivent pas les messages adéquats, l'entreprise a tout simplement échoué dans sa tentative de résoudre la crise (Fink, 1986 : 96).

Troisième constatation : les interventions de communication du premier ministre du Québec M. Lucien Bouchard, du président d'Hydro-Québec M. André Caillé et du Général Forand ont été perçues, par certains répondants, comme de véritables moyens de gérer les événements, ainsi que les interventions des gens sur le terrain. Voici comment s'exprime ce point de vue :

Par exemple, Caillé et Bouchard, c'est aussi une activité de communication en soi [...] mais aussi un moyen de gestion (J. Lalumière, HQ).

Oui, si le général commandant met beaucoup d'importance à la communication, c'est qu'il croit à cette capacité de la communication (Major M. Rouleau, FAC).

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, la présence de dirigeants peut avoir un impact positif sur le déroulement des événements. Dans son analyse de ce qui s'est produit en Alaska pour la compagnie Exxon, Harrison (1989) faisait

référence au manque de considération pour les victimes de la part des dirigeants de la compagnie, dont le président lui-même et aussi le vice-président des relations publiques. Selon Harrison, Exxon a eu des problèmes d'image, de réputation et de notoriété en raison de l'absence de ses dirigeants sur les lieux de l'accident. Johanne Lalumière croit que la présence des dirigeants principaux d'Hydro-Québec et du gouvernement du Québec a eu un impact positif dans le cadre de la tempête de verglas.

4.8 La communication comme moteur de la résolution de la crise

Le capitaine Christian Lemay, officier des affaires publiques à la Base de ValCartier a affirmé : « un écrivain chinois a dit : "si on est capable de gagner sans combattre, c'est parce qu'on a fait le travail" [...] il faut donc communiquer pour y arriver ». Certains des répondants sont tout à fait d'accord avec le principe de la communication comme moteur de la résolution des crises :

Oui, oui, oui [...] comme je l'ai dit, c'est le nerf de la guerre, c'est le sang dans les veines, c'est ce qui fait que tout le monde se tient ensemble (M. Lavallée, SC).

Si la communication a un rôle secondaire, on se tire dans le pied et il y a un impact négatif (Major M. Rouleau, FAC).

Oui, en raison de l'ampleur, parce que la communication va, une bonne communication va faire que tous les gens étaient solidaires [...] le Québec appuyait Hydro-Québec (S. Flanagan, HQ).

Sur ce point, Steve Flanagan rejoint un des principaux objectifs de communication énoncé par Mucchielli, c'est-à-dire que la communication « est source du sens, lui-même fondement de toutes les interprétations et compréhensions de ce qui se passe dans l'entreprise » (Mucchielli, 1993 : 10), d'où l'importance de communiquer à propos de ses actions pour que tous soient au courant.

Cependant, certains posent un bémol à propos de la place que doit prendre la communication dans la gestion d'une crise :

La communication est peut-être le moteur, mais ça prend une transmission [...] même si c'est le meilleur moteur d'auto [...] s'il n'a pas la bonne courroie de transmission, ça n'avancera pas et l'inverse est aussi vrai [...] si la communication n'est pas bonne, le moteur connaît des ratés (Capitaine C. Lemay, FAC).

La communication n'est pas le moteur de la gestion de la crise, mais elle est une roue d'engrenage essentielle [...] s'il n'y a pas la communication, la crise est amplifiée [...] s'il n'y a aucune communication, ou s'il y a seulement la communication et pas d'actions, ça ne sera pas correct (L. Jacob, SC).

Pour leur part, Ogrizek et Guillery (1997), cités dans le cadre théorique recommandent de placer la communication au premier plan :

« Apprendre à savoir-faire, à savoir-être et à savoir-dire en situation de crise devrait être une priorité institutionnelle impérative pour les décideurs. L'expérience montre en effet qu'une communication de crise bien gérée permet de métaboliser de façon optimale des événements dramatiques dont l'impact sur l'environnement naturel et sociétal peut être terrible, et d'éviter ainsi des coûts humains, sociaux et économiques considérables » (Ogrizek et Guillery, 1997 : 126).

Cependant, Ogrizek et Guillery (Ogrizek et Guillery, 1997 : 83) affirment que la communication ne doit pas se limiter à la diffusion d'informations. À leur avis, il faut aussi poser des gestes concrets en mettant en place des actions pouvant influencer le cours de la crise.

Les répondants ont aussi tenté d'expliquer comment la communication peut jouer un rôle de moteur de résolution de la crise et ce à quoi elle doit servir. Ils s'expriment aussi sur le fonctionnement des activités de communication :

La communication sert à optimiser les efforts de tout le monde. [...] La communication fait fonctionner toutes les parties d'une organisation [...] de manière générale, quand la communication va bien, tout va bien [...] tout est relatif à l'information ; les informations doivent être disponibles cependant. [...] La communication c'est la circulation de l'information, mais ça prend aussi une collecte de l'information [...] même si on a les bons outils, s'il n'y a pas d'infos, il y a un trou (M. Lavallée, SC).

Pour l'armée, la communication a eu un impact majeur sur la conduite des opérations [...] nous sommes à une époque où les gens se questionnent sur tout ce qui est du domaine public [...] la communication externe joue donc un rôle de

premier plan. [...] La communication permet d'amplifier les résultats, c'est un *force multiplier*, elle permet de faire plus de choses avec moins de ressources (Major M. Rouleau, FAC).

S'il y a plus de communication, la crise va en diminuant, mais il doit y avoir autre chose [...] l'équation n'est pas évidente entre la communication et la gestion de la crise [...] l'autonomie individuelle et collective est le moteur qui change l'ampleur de la crise, mais pas la nature de la catastrophe (L. Jacob, SC).

Pour sa part, le capitaine Christian Lemay rejoint bien le point de vue de Gonzalez-Herrero et Pratt (1996). En effet, ces derniers affirment que la communication d'une institution atteint ses limites quand les publics vont chercher des informations ailleurs pour renforcer leurs perceptions. Pour combattre ce phénomène, Gonzalez-Herrero et Pratt croient que les organisations doivent adopter une attitude préventive (Gonzalez-Herrero et Pratt, 1996 : 97). Voici comment le capitaine Lemay exprime sa position :

Une crise est un événement qui précède, qui est médiatisé, un événement est une crise tant qu'on n'a pas réussi à le rattraper [...] par la communication, on rassure, on informe, on annonce les intentions (Capitaine C. Lemay, FAC).

Enfin, en tant que moteur de la résolution des crises, la communication a servi à rassurer les gens touchés par la tempête de verglas. Les répondants attribuent à la communication un rôle clé à ce chapitre :

Les gens pendant la crise accordaient beaucoup d'importance au fait que les gens ont besoin de savoir, d'être rassurés, dans le sens de quelqu'un qui s'en occupe [...] ça se fait, faut le dire que ça se fait (J. Lalumière, HQ).

97% des gens dans un sondage ont dit qu'ils étaient satisfaits de ce que faisait Hydro-Québec [...] ça on peut l'attribuer à la communication, sinon on ne sait pas ce que les gens ont fait [...] il faut aussi rassurer les gens (S. Flanagan, HQ).

4.9 L'évaluation de la place occupée par la communication dans les événements

Les répondants se sont exprimés de la manière suivante sur l'importance de la communication en période de crise :

S'il avait fallu qu'on manque notre coup [en matière de communication], il y aurait eu perte de confiance du public face aux gens d'Hydro sur le terrain [...] les gens sur le terrain se seraient fait haïr et dire des noms. [...] On était en guerre contre les perceptions, c'était une vraie course contre la montre. [...] Le travail des communicateurs a été de rassurer les gens, les gens ont été rassurés [...] ils ont compris que Hydro-Québec s'en occupait. [...] Si on n'était pas capable de communiquer, les gens ne saisiraient pas l'importance des choses [...] je peux t'expliquer qu'en 1997, quand il y a eu du verglas dans certaines régions, il pleuvait à Montréal [...] les gens ne pouvaient pas comprendre [...] à Montréal, il y a trois millions de personnes qui voient de la pluie alors que 250 000 personnes n'ont pas d'électricité parce qu'il tombe du verglas [...] il fallait montrer des images du verglas pour montrer à tous ce que c'était la réalité (S. Flanagan, HQ).

La communication est essentielle, c'est un élément majeur dans une crise [...] les gens qui sont en difficulté ont le droit de savoir [...] tout doit converger pour que le client soit informé [...] si les autres ont trop d'informations [...] tant pis (G. Garon, SC).

La communication est essentielle, elle doit être bilatérale avec les partenaires [...] À propos de l'utilité de la communication, on peut dire que quand les gens ont peur, c'est parce qu'ils ignorent [et qu'ils vont] de la peur, vers la panique, vers la crise (L. Jacob, SC).

La communication permet de passer les bons messages [...] il y a eu une bonne réaction de la population, une bonne réception [...] il faut continuer dans la même lignée [...] il faut renseigner la population sur le fait que d'autres ont besoin de l'aide des militaires [...] il fallait expliquer aux gens que c'était le temps d'aller ailleurs aider les autres. [...] Juste de sécuriser et de prendre les gens en main ça aide [...] la population se prend en main, elle est au courant de ce qui se passe [...] Sur le terrain, la communication permet une fluidité car les bons messages ont été passés à la population (Capitaine C. Lemay, FAC).

Sur le terrain, on n'a pas eu de gros problèmes [...] quand les outils fonctionnent, tout va bien... Mais dans le cas du verglas, à un moment donné, tout a planté sur le terrain en raison des problèmes reliés au verglas... C'est donc très important que tout soit attaché, sur le terrain jusqu'au premier ministre [...] Il faut reconnaître l'importance de la communication verticale pour l'exécution des

solutions. Quant à la communication horizontale, elle permet une bonne coordination [...] (M. Lavallée, SC).

Pour l'armée, la communication a eu un impact majeur sur la conduite des opérations [...] nous sommes à une époque où les gens se questionnent sur tout ce qui est du domaine public [...] la communication externe joue donc un rôle de premier plan [...] si la communication a un rôle secondaire, on se tire dans le pied... et il y a un impact négatif. [...] La communication permet d'amplifier les résultats, c'est un *force multiplier* [...] elle permet de faire plus de choses avec moins de ressources. [...] Si l'armée n'avait pas communiqué sur ses actions [...] les gens auraient pu être surpris de voir l'armée débarquer à Montréal [...] personne n'a été surpris car le gouvernement du Québec et l'armée avaient expliqué leur rôle [...] imagine sinon (Major M. Rouleau, FAC).

La communication a donc occupé une place centrale dans les activités de gestion de la tempête de verglas. Comme plusieurs des répondants nous l'ont mentionné, chacun à leur façon, la communication permet d'amplifier la portée de certaines autres actions. Le rôle de la communication est aussi beaucoup relié aux perceptions qu'ont les gens d'une situation. Dans le cas de la tempête de verglas, les perceptions prises en compte n'étaient pas seulement celles des sinistrés, mais aussi celles des ressources humaines impliquées dans la réalisation de tâches de toutes sortes.

Enfin, nous pouvons établir quelques autres constats à la suite de l'analyse des entretiens. D'abord, nous remarquons que les répondants accordent une très grande importance au principe de transparence dans le cadre des activités de communication réalisées et qui visaient les sinistrés de la tempête de verglas. Cette transparence s'est, entre autres, exprimée dans le besoin qu'ont eu les répondants de coller leurs messages le plus possible aux besoins des sinistrés. Certains de ces besoins ont pu être exprimés par les sinistrés auprès des agents de liaison déployés sur le territoire par les trois organisations. La ligne d'aide 1-800 de la Sécurité civile a permis à plusieurs centaines de sinistrés d'exprimer leurs demandes, ainsi qu'à d'autres citoyens qui ont pu offrir leur aide à ces sinistrés par ce canal.

Il est important de se questionner sur les effets réels qu'ont eues les interventions de communication sur les sinistrés. Pour certains des répondants, les interventions ont été réussies puisqu'elles ont permis d'éviter que la panique s'installe dans la

population touchée. Toutefois, il faudrait se pencher sur la question de la réception de ces messages par cette population.

L'organisation des interventions de communication a semblé satisfaire les répondants. Les principaux problèmes qu'ils ont rencontrés sont de nature technique : la tempête de verglas ayant généré d'innombrables pannes de courant, plusieurs moyens techniques de communication ont été rendus inutilisables. D'une part, la planification a fait défaut sur ce point. D'autre part, le manque de rapidité de la circulation de l'information à l'intérieur des institutions a été souligné par certains répondants. L'informatisation de quelques processus serait, selon un d'entre eux, une excellente solution.

La communication comme moyen de gestion de la crise ? Les répondants sont d'accord avec cette affirmation, quoique certains y posent un bémol. En effet, ils croient que des actions concrètes doivent accompagner la communication pour qu'elle soit réellement efficace.

La communication agit sur les perceptions des sinistrés. Elle permet aux institutions de passer leurs messages. Elle rassure, renseigne et permet de coordonner autant les efforts de gestion que les actions et réactions des sinistrés.

4.10 La tempête de verglas et les médias

Des répondants ont eu, pendant la tempête de verglas, des rapports très directs avec les médias. Mentionnons les cas suivants : chez Hydro-Québec, Steve Flanagan était attaché de presse, à la Sécurité civile, Marc Lavallée a été le porte-parole principal de la Sécurité civile et, dans les Forces armées canadiennes, le major Marc Rouleau et le capitaine Christian Lemay sont officiers des affaires publiques. Tous les répondants ont eu à travailler en tenant compte du rôle des médias. Les réflexions des répondants à l'endroit du travail des médias sont positives ou négatives selon le déroulement des événements dans le temps.

Première phase de la tempête

Les répondants soulignent que les médias ont joué un rôle positif dans la première phase de la tempête de verglas. Les répondants évaluent que la lune de miel entre les institutions et les médias a duré quelques jours, soit du début des problèmes liés au verglas et aux pannes d'électricité, jusqu'au vendredi le 9 janvier 1998, 4 jours plus tard. Pendant cette période, les médias ont donné des renseignements utiles aux citoyens à propos de la situation : conseils de sécurité, date de remise sur pied du réseau, météo, causes et natures des problèmes, etc. Voyons comment s'expriment les répondants à propos de la *première phase* :

Pendant la période la plus critique, ils [les journalistes et les médias] travaillent pour le bien-être de la population, ils n'exploitent pas les faiblesses des partenaires impliqués dans la gestion des événements. Cependant, même pendant ces événements, certains adoptent une attitude de dénigrement face aux intervenants. Pour la majorité, le travail journalistique est fait avec une conscience aiguë dans le but d'informer la population des différents éléments importants, pour rassurer le public (M. Lavallée, SC).

Les journalistes ont deux façons de couvrir des événements [premièrement] le type enquête [c'est quand] ils sont agressifs, font des négociations, [quand] il faut contrôler la rapidité de l'information pour donner la bonne [deuxièmement] le type partie de hockey, là, c'est facile [parce qu'] ils font la couverture de l'événement, ils parlent des résultats, pas des actions. Cette fois, ils ont couvert les activités des militaires comme une partie de hockey. [...] Tout au long des événements, les médias ont joué un rôle plutôt positif : ils ont informé la population, ont permis de passer les messages à la population. Les médias de Québec ont toujours été positifs [référence à la partie de hockey] : il n'y a pas de stupidité qui ont été dites (Capitaine C. Lemay, FAC).

Ils diffusent toute l'information que l'on peut leur donner. À cette phase, la collaboration est excellente [...] à cette phase, ils donnent un réel coup de main, cela fait partie de leurs responsabilités en tant que journalistes (L. Jacob, SC).

Il y a eu une grande intensité des médias : ils ont joué un rôle important. Ils ont aidé à faire éviter la panique, ils ont assuré un suivi nécessaire des activités. [...] En général, ils ont fait des interventions constructives qui ont eu un apport important (Major M. Rouleau, FAC).

Les médias électroniques se sont mis en mode service : télé-service, radio-service [...] ils ont joué un rôle déterminant : à cause d'eux, les gens n'ont pas été en état de panique. [...] En général, il n'y a pas eu de complaisance de la part des médias électroniques ; ils se sont mis en mode service, mais il y a eu des débats (S. Flanagan, HQ).

Les médias ont joué un rôle essentiel [...] certains ont vraiment à coeur de donner de l'information aux citoyens. Il faut mentionner l'exemple de Radio-Canada qui a ouvert une station qui était vraiment dans le secteur, ils ont donné de l'information sobre et efficace, rien de *show-off*, près du citoyen, très rationnelle aussi (G. Garon, SC).

Les médias ont fait un bon travail, ils ont été corrects et ont transmis beaucoup d'éléments factuels. On leur donnait l'information telle qu'elle était, si on l'avait, quand on l'avait pas on l'avait pas [...] on a misé sur la transparence tout le temps, je pense qu'ils l'ont véhiculé comme tel (J. Lalumière, HQ).

Cette première phase est donc caractérisée par une entente entre les répondants et les journalistes. Les deux groupes semblent aller dans le même sens et travailler dans un but similaire : aider les sinistrés.

Deuxième phase de la tempête

Comme l'ont souligné quelques répondants, le travail des journalistes a changé après les quelques jours de bonne entente. Selon eux, les journalistes sont alors entrés dans une *deuxième phase* de leur travail :

Dans la deuxième phase, ils tombent dans le *human paper*. Ils parlent de cas spécifiques, ils vont vérifier l'état de satisfaction de la population face aux activités du gouvernement [...] à cette phase, ils font leur métier. Ils perdent leur rigueur intellectuelle : ils font le focus sur les exceptions, par exemple le maire de Saint-Jean [...] ils nous font brailler avec leurs âneries. [...] Ensuite, ils commencent à chercher c'est à qui la faute [...] ils vargent dans le tas, ils cherchent c'est à qui la faute : c'est la recherche d'un coupable [...] c'est un comportement normal et humain [...] comme pour le Saguenay, ils demandent une commission d'enquête (L. Jacob, SC).

D'un autre côté, dès que la menace passe, c'est le retour du côté critique des médias. Les critiques ne sont pas toujours constructives, c'est pour faire de la nouvelle saisissante, ce n'est pas toujours constructif. Il y a toujours un public pour ce genre de nouvelle (M. Lavallée, SC).

Mais franchement, après l'adrénaline, ça été plus difficile avec les médias... ils cherchaient un angle différent [...] mais comment éviter cela ? [...] ils cherchaient des poux [...] ils faisaient des évaluations (Major M. Rouleau, FAC).

Cette perception du travail des médias en temps de crise rejoint ce que Boccard a souligné : « [...] alors apparaît l'inévitable déformation des faits [...] dans ce contexte, l'exactitude devient un critère secondaire et les aspects émotionnels - le malheur, la souffrance, la violence, le gigantisme - interfèrent dans la perception des faits ou des situations, de telle sorte que leurs relations et son cortège de déclarations, de prises de position, de rumeurs, sont omis, tronqués ou présentés comme avérés (Boccard, 1996 : 45).

Les répondants regrettent que dans le cadre de leur travail les médias aient utilisé un style sensationnel :

Dans les médias comme RDI, qui doit occuper le temps d'antenne, on revoyait sans cesse la même mère avec sa petite fille qui disait qu'elles ne mangeaient pas bien [...] les médias mettent en ondes les gens démunis et disent que le gouvernement ne fait rien pour eux, ils font le focus sur les cas problèmes (L. Jacob, SC).

Mais il y en a, les éternels médias qui veulent planter pour planter, qui cherchent les poux au lieu d'aider, ça fait partie du jeu (G. Garon, SC).

Le rôle des médias est d'informer et de faire bouger, mais il faut contrebalancer et il ne faut pas devenir complice des médias, dans le sensationnalisme, certains médias poussaient l'affaire un peu trop loin (Major M. Rouleau, FAC).

Enfin, les répondants ne sont pas d'accord avec les comportements adoptés par certains médias pendant la deuxième phase de la tempête. D'aucuns pensent que ces comportements étaient prévisibles en raison de la nature même des médias :

Les médias n'ont pas montré les gens qui se débrouillaient comme à Boucherville ou à St-Basile : c'était la gestion de la même catastrophe, mais pas la même crise partout (L. Jacob, SC).

C'est sûr qu'il y a toujours un petit groupe de journalistes qui veulent toujours en savoir plus et entrer dans des analyses, interroger sur les causes. Notre position a toujours été la même : notre priorité est au rétablissement du courant et tous nos effectifs sont là-dessus à temps plein, on se penchera sur les questions et les analyses [...] évidemment, on les frustraient. [...] Certains médias ont trouvé des gens partout pour faire leurs analyses [...] dans les universités [...] On savait qu'il fallait se poser des questions (J. Lalumière, HQ).

Il y a eu des questionnements des médias qui se rappelaient l'intervention des militaires au Manitoba et au Saguenay et qui se demandaient quand l'armée interviendrait [...] mais il fallait savoir quoi faire avec l'armée [...] mais les médias ne sont pas habitués à une telle situation, ils disaient que ça n'avaient pas de bon sens d'avoir un délai si long avant l'intervention de l'armée (Major M. Rouleau, FAC).

Pour ce qui est des médias écrits, je m'excuse, mais on n'avait pas le temps de faire de longues entrevues [...] déjà, le 9, ils voulaient faire des entrevues pour faire le bilan de la crise [...] on n'avait pas le temps ; avec eux on en a toujours pour la journée ; ils étaient en maudit (S. Flanagan, HQ).

C'est comme si les médias avaient eu une vision plus critique de la Sécurité civile que de Hydro (M. Lavallée, SC).

De façon générale, nous pouvons affirmer que les répondants distinguent deux manières de travailler chez les médias pendant la tempête de verglas. Ainsi, sans vouloir généraliser les comportements adoptés par l'ensemble des médias et des journalistes, les répondants croient qu'ils ont joué un rôle important de relais de l'information pendant les premiers jours de la tempête, mais qu'ils ont vite changé d'attitude face aux travail des intervenants. Ainsi, les répondants affirment que dans la *deuxième phase* les médias ont couvert les événements sous un angle négatif et sensationnaliste et qu'ils ont cherché des coupables trop rapidement, c'est-à-dire avant même que tous les sinistrés aient retrouvé le courant. Comme les répondants nous l'ont rapporté, ils étaient conscients du fait qu'il fallait procéder à une évaluation des événements et des raisons qui avaient provoqué la chute du réseau d'Hydro-Québec, mais, selon eux, la priorité était de rebrancher le plus rapidement possible des abonnés et d'assurer leur sécurité.

En somme, les répondants ne croient pas que les médias aient eu un effet négatifs sur la gestion des événements générés par la tempête de verglas. Les médias

auraient, d'après les répondants, contribué au maintien d'un climat stable dans la population touchée par la tempête de verglas.

Conclusion

Au début de ce projet, nous nous sommes proposée²⁴ d'observer, d'analyser et de comprendre certaines relations entre la crise dans les organisations et la communication. Nous pouvons maintenant, à la suite de l'élaboration d'un cadre théorique et de l'étude d'un cas concret, établir quelques pistes de conclusion.

Au cours de cette recherche, nous avons d'abord pu observer que la *crise* est un phénomène complexe qui ne peut être cerné par une courte définition. Les auteurs qui se sont penchés sur la définition et la description de cette réalité des organisations utilisent plusieurs concepts afin d'en arriver à une explication de cette réalité. Nous pouvons affirmer que la crise se caractérise par son aspect global, ses effets déstabilisants et une nature porteuse d'incertitude et d'indécision. Quant aux répondants d'Hydro-Québec, de la Sécurité civile et des Forces armées, ils conviennent que la crise est un événement qui marque la vie des organisations et aussi la vie des victimes de cette crise. La perte de contrôle semble une caractéristique déterminante de la crise.

La perception qu'ont les gens d'un événement est très présente dans le discours des répondants. Selon certains d'entre eux, si la tempête de verglas qui a frappé le sud du Québec en janvier 1998 a été marquée par une ampleur jamais vue, elle n'est pas nécessairement une crise, puisque leurs institutions (Sécurité civile et Forces armées canadiennes) ont pu garder le contrôle de la situation. Cette tempête a cependant été considérée comme une crise par les répondants d'Hydro-Québec. L'institution a été au centre des opérations, puisqu'une grande partie de son réseau d'électricité avait été mise hors d'usage par l'accumulation de glace. Les répondants d'Hydro-Québec n'ont pas affirmé avoir perdu le contrôle, mais selon leur vision, ils

²⁴ Selon le *Multidictionnaire des difficultés de la langue française*, le « nous » de modestie s'accorde de la façon suivante : « Le verbe se met au pluriel, mais les adjectifs ou les participes s'écrivent au singulier et s'accordent en genre avec le nom auquel ils se rapportent » (1992 : 865).

ont vécu une crise *progressive* parce que de jour en jour il n'y avait plus qu'une seule priorité à l'ordre du jour : rebrancher les abonnés.

Les répondants de la Sécurité civile et des Forces armées canadiennes ont toutefois affirmé que la tempête de verglas a peut-être été vécue comme une crise par les sinistrés. Les répondants ont souligné que la crise est beaucoup une question de perception et que le jugement porté par chacun des sinistrés est très variable, en fonction de la position dans laquelle il se trouve. Avec les activités de communication réalisées, les institutions voulaient rassurer les sinistrés, les renseigner sur la situation.

Dans notre cadre théorique, les auteurs auxquels nous avons fait référence ont souligné que la gestion de la crise doit se préparer à long terme, régulièrement et continuellement. Bien que les moyens de gestion de la crise soient nombreux, plusieurs auteurs reconnaissent que la communication joue un rôle central et essentiel dans la gestion et la résolution de la crise. Les interventions de communication permettent, entre autres, et principalement, d'influencer les perceptions du public face à la crise vécue par une organisation. Comme le soulignent cependant les auteurs, la communication en période de crise ne doit pas servir à couvrir des erreurs commises par les responsables d'une organisation, sinon la confiance du public à l'égard de l'organisation sera ébranlée.

Dans notre étude de cas, nous avons pu constater que les répondants ont beaucoup utilisé les interventions de communication dans la gestion des événements. D'après eux, la communication a permis de rassurer les sinistrés, de les informer sur le déroulement des événements et de coordonner, en quelque sorte, la gestion des conséquences de la tempête de verglas. Selon certains répondants, les interventions de communication des organismes et des gens impliqués dans la gestion de la crise ont favorisé la poursuite des activités. À l'intérieur de chacune des institutions, la communication a permis de connaître et de faire connaître les tâches réalisées et d'entrevoir celles à venir. Ainsi, la communication a été utilisée par les Forces armées pour motiver les troupes affectées aux travaux de nettoyage sur le terrain.

Les conférences de presse quotidiennes et les rencontres entre les divers intervenants ont permis aux personnes impliquées d'être au courant des derniers développements. Chez Hydro-Québec, les répondants ont beaucoup compté sur l'aspect informatif et le pouvoir de coordination de la communication. En effet, ils considèrent que les interventions de communication des dirigeants permettaient aux intervenants sur le terrain de savoir ce que l'ont attendait d'eux. La communication verticale permettait quant à elle de faire connaître aux dirigeants les besoins des sinistrés.

La communication est perçue comme un élément central de la gestion de la crise selon l'ensemble des répondants. Certains ont cependant affirmé que la communication ne peut seule résoudre une crise. Les interventions de communication doivent être accompagnées d'actions concrètes dont les résultats sont visibles pour les sinistrés. Le rôle de la communication est donc beaucoup lié à la formation des perceptions du public. Les auteurs dont il a été question dans le cadre théorique ont fait référence à la perception que peut avoir le public par rapport à l'image d'une organisation en crise, mais les répondants n'ont pas soulevé ce point par rapport à leur propre institution. La perception à laquelle ont fait référence les répondants est celle qui concerne les événements eux-mêmes et non pas celle reliée à l'image ou à la réputation de l'organisation.

Certaines difficultés ont été soulevées par les répondants dans l'utilisation de la communication : les différences entre les cultures des organisations ont généré des incompréhensions concernant les objectifs poursuivis, les pannes d'électricité généralisées n'ont pas permis l'utilisation de certains moyens techniques de communication (télécopieurs, cellulaires, télévision, etc.). Enfin, le manque d'outils permettant de faire circuler l'information rapidement tant à l'intérieur que vers l'extérieur des organisations a été souligné comme une faiblesse des institutions par les répondants (pour la Sécurité civile plus particulièrement).

Puisque la présente recherche porte sur les perceptions de répondants issus d'institutions ayant participé à la gestion de la tempête de verglas, il est impossible,

par ailleurs, de savoir comment ont été vécus les événements par les sinistrés. Les répondants semblent satisfaits, de façon générale, des résultats obtenus par la réalisation des activités de communication pendant la tempête de verglas. Comme nous l'ont rapporté les répondants, la population impliquée n'a pas semblé être prise de panique pendant cette période. L'étude de la même tempête selon l'angle des sinistrés pourrait compléter utilement les conclusions que l'on peut tracer aujourd'hui.

L'apport des médias en période de crise semble plutôt négatif dans le portrait tracé par les auteurs de notre cadre théorique. Selon eux, les médias seraient à l'origine de l'amplification de situations négatives vécues par les organisations ou encore à l'origine de certaines des crises qui touchent les organisations. Toutefois, certains auteurs, moins nombreux, affirment que les médias peuvent jouer un intéressant rôle de chien de garde pour le public lorsque certains événements marquent les organisations.

Dans le cas de la tempête de verglas, on remarque que les répondants sont satisfaits du rôle joué par les médias au cours de la *première phase* des événements. Pendant cette période, les médias ont été d'utiles relais d'informations. Selon les répondants, ils ont diffusé des messages utiles qui ont permis aux sinistrés de se renseigner sur les mesures à prendre pour assurer leur survie et de ne pas chavirer vers la panique. Cependant, les répondants déplorent le comportement adopté par plusieurs médias dans le cadre de la *deuxième phase*. Selon eux, les médias en ont profité pour tomber dans l'exagération des faits, les analyses hâtives des événements, etc.

Il serait intéressant de se pencher sur les perceptions qu'ont eues les médias de leur propre travail et de celui des organisations impliquées dans la gestion des événements durant la tempête de verglas. Les médias n'ont pas été impliqués directement dans la gestion des événements générés par la tempête de verglas, ils doivent donc avoir une perception différente des actions réalisées par les intervenants directement liés à la tempête.

Les relations entre la communication et la crise sont nombreuses. Nous soulignons les principales relations que nous tirons de l'élaboration de notre cadre théorique et de notre étude de cas. D'abord, la communication en période de crise n'est pas distincte de celle réalisée en période dite normale. En effet, c'est le contexte qui semble diriger les activités de communication. Les répondants ont souligné que le contexte et les besoins des sinistrés ont, de façon générale, guidé les interventions de communication de leurs organisations.

Une autre relation qu'il est possible de tracer entre la crise et la communication est liée au pouvoir informatif et rassurant d'activités de communication. Les répondants ont souligné que les sinistrés ont très bien réagi compte tenu de la situation dans laquelle ils se trouvaient. Les répondants attribuent cette réaction en grande partie aux activités de communication réalisées. Plusieurs d'entre eux croient cependant que les activités de communication doivent être accompagnées d'actions concrètes de la part des intervenants, sans quoi les résultats des interventions de communication se feront toujours attendre par les sinistrés.

Enfin, la communication des médias, c'est-à-dire l'ensemble de leur travail, semble générer de bonnes autant que de mauvaises réactions. Les médias contribuent à l'amélioration de la situation quand ils transmettent des informations aux sinistrés. Toutefois, il semble que certains médias laissent tomber ce rôle informatif pour un style sensationnaliste qui, selon les répondants, nuit au rétablissement d'une situation *normale*.

Tout au long de cette recherche, nous avons tenté de mieux cerner certaines relations entre la crise dans les organisations et la communication. Nos conclusions indiquent que ces relations sont nombreuses. Nous avons pu en établir quelques-unes à partir de l'étude d'un cas. Il nous est maintenant possible de croire que d'autres relations existent entre ces deux réalités. Ainsi, puisque les répondants sont satisfaits des résultats obtenus par les interventions de communication qu'ils

ont réalisées, il serait intéressant d'analyser le pourquoi et le comment des principes qui ont guidés la réalisation de telles activités.

Références bibliographiques

- ALEXIS Henri (1992). « La politique de communication des organisations administratives : image et notoriété », *Direction et Gestion des Entreprises*, Paris, no 138-139, novembre 1992-février 1993, p. 47-56.
- BARTON Lawrence (1993). *Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, South-Western Publications Co., 256 p.
- BEAUDOIN Jean-Pierre (1995). *Conduire l'image de l'entreprise. Les relations publiques : l'art et la matière*. Paris, Éditions Liaisons, 166 p.
- BENOIT William L. (1997). « Image Repair Discourse and Crisis Communication », *Public Relations Review*, vol.23, no 2, p. 177-186.
- BERRY Elizabeth (1996). « How Did They Do That ? Conative Talents in a Crisis », *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, no 4, décembre 1996, p. 407-416.
- BERTRAND Yves et Yann Arthur-Bertrand (1995). *Communication et environnement organisationnel (Yves Bertrand et Bernard Vallée)*. Sainte-Foy, Télé-université, Collection Communication organisationnelle, 305 p.
- BILLINGS Robert S. et Thomas W. Milburn (1980). « A Model of Crisis Perception : a Theoretical and Empirical Analysis », *Administrative Science Quarterly*, Graduate School of Business and Public Administration, vol.25, no 1, mars 1980, p. 305-313.

- BLUMENTHAL Judith (1995). «Crisis management in University Environments », *Journal of Management Inquiry*, vol.4, no 3, septembre 1995, p. 248-254.
- BRAUMAN Rony et René Brackmann (1996). *Les médias et l'humanitaire. Éthique de l'information ou charité-spectacle*. Paris, Médias et Société, Éditions CFPJ, 175 p.
- BRYSON John, M. (1981). « A Perspective on Planning and Crisis in the Public Sector », *Strategic Management Journal*, vol. 2, janvier-mars 1981, p. 181-186.
- BOCCARD Patrick (1996). « La communication de crise », *Entreprise et histoire : la communication de la grande entreprise*, Paris, Éditions ESKA, Mars 1996, no 11, Paris, p. 41-48.
- Centre d'études transdisciplinaires (Sociologie, Anthropologie, Sémiologie) (1976). « La notion de crise », *Communications*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 163 p.
- Colloque international Médias et crises (1990). *Gestion de communication et gestion de crise*. Université Laval et Ministère des Communications du Québec, 14 p.
- COUCH Stephen R. (1996). « Environmental contamination community transformation and the Antralia mine fire » dans James K. Mitchell (dir.), *The long road to recovery : Community responses to industrial disaster*, New York, Tokyo, United Nations University Press, p. 60-85.
- DAUZAT Albert, Jean Dubois et Henri Mitterand (1993). *Dictionnaire étymologique et historique du français*. Paris, Larousse, éd. 1993, 822 p.
- DESLAURIERS Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal, Thema, Chenelière/McGraw-Hill, 143 p.

- DES ROBERTS Gilles (1991). « La gestion en temps de crise exige des mécanismes différents au sein de l'entreprise », *Les Affaires*, Montréal, 23 février 1991, p. 2-3.
- DOUGHERTY Devon (1992). *Crisis Communication : What Every Executive Needs to Know*. New York, Walker and Co, 197 p.
- DUCAS Marie-Claude (1998). « Chronique d'une crise non annoncée », *Info Presse Communications*, Éditions Info Presse, vol.13, no 6, mars 1998, p.50-54.
- ENVIRONNEMENT CANADA, (6 mars 1998), *Site officiel d'environnement Canada*, [En ligne], <http://www.ec.gc.ca>.
- FEARN-BANKS Kathleen (1996). *Crisis Communications : A Casebook Approach*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 330 p.
- FINK, Steven (1986). *Crisis Management. Planning for the Inevitable*. New York, Amacon, 245 p.
- FOURNIER Brigitte (1993). *L'entreprise en état de choc : gérer les crises économiques et sociales*. Paris, Éditions de l'environnement, 218 p.
- GAUTHIER Benoît (dir.) (1992). *Recherche sociale*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, 584 p.
- GONZALEZ-HERRERO Alfonso et Cornelius B. Pratt (1996). « An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management », *Journal of Public Relations Research*, vol. 8, no 2, p. 79-105.
- GRAWITZ Madeleine (1993). *Méthodes des sciences sociales*. 9^e édition, Paris, Dalloz, 870 p.

- GUILLEMET Patrick (1993). *Organisation et contexte québécois : une perspective communicationnelle*. Sainte-Foy, Télé-université, 626 p.
- GUTH David W. (1995). « Organisational Crisis Experience and Public Relations Role », *Public Relations Review*, vol.21, no 2, Été 1995, p. 123-136.
- HABERMAS Jürgen (1973). *Legitimation Crisis*. Boston, Beacon Press, 166 p.
- HARRISON Bruce E. (1989). « Assessing the Damage Practitioner Perspectives on the Valdez », *Public Relations Journal*, Octobre 1989, p. 42.
- HYDRO-QUÉBEC, Communication d'entreprise, Direction principale Communication et Environnement (1998). *Verglas-janvier 1998. Examen rétrospectif des activités de la DPCE*. Montréal, 33 p.
- HURST David (1989). *Crisis and Renewal. Meeting the Challenge of Organizational Change*. Boston, Harvard Business School Press, 229 p.
- LACHAPELLE Sophie (1998). « Branle-bas de combat », *Info Presse Communications*, Éditions Info Presse, vol.13, no 6, mars 1998, p 44-49.
- LAGADEC Patrick (1995). *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace*. Paris, Les Éditions d'organisation, 176 p.
- LAGADEC Patrick (1993). *Apprendre à gérer les crises. Société vulnérable-acteurs responsables*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 120 p.
- LAGADEC Patrick (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris, McGraw-Hill, 326 p.
- LAGADEC Patrick (1988). *États d'urgence. Défaillance technologiques et déstabilisation sociale*. Paris, Seuil, 270 p.

- LAGADEC Patrick (1981). *Le risque technologique majeur. Politique, risque et processus de développement*. Paris, Oxford, New York, Pergamon Press, 597 p.
- LEON Mitchell (1983). « Tylenol Fights Back », *Public Relations Journal*, mars 1983, p. 10-14.
- LERBINGER Otto (1997). *The Crisis Manager Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 384 p.
- MATTELARD Armand et Michèle Mattelard (1990). « Des nouveaux usages des médias en temps de crise », Séance inaugurale du Colloque international sur Médias et Crise, Québec, 4 octobre 1990, 17 p.
- MARCUS Alfred A. et Robert S. Goodman (1991), « Victims and Shareholders : The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During a Crisis », *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 2, p. 281-305.
- MCGANN Silva (1995). *Overdrive. Managing Crisis-filled Times*. New York, John Wiley & Sons, 250 p.
- MÉNAGE Gilles (1973). *Dictionnaire étymologique de la langue française (1750)*. Tome 1, Genève, Slatkine Reprints, 727 p.
- MITROFF Ian I. (1996). « Commentary on Kildutt and Berry », *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, no 4, décembre 1996, p. 419-420.
- MORSEL Henri (1996). *La communication de la grande entreprise*. Paris, Éditions ESKA, mars 1996, no 11, 128 p.
- MUCCHIELLI Alex (1993). *Communication interne et management de crise*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 207 p.

- MUCCHIELLI Alex (1987). *Rôles et communications dans les organisations. Connaissance du problème*. deuxième édition, Paris, Formation permanente en sciences humaines, 128 p.
- MURPHY Priscilla (1996). « Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crisis, *Public Relations Review*, vol.22, no 2, pp. 95-113.
- NEUILLY Marie-Thérèse (dir.) (1996). *Gestion de crise : crises technologiques et crises sociales*. Paris, L'Harmattan, Cahiers de l'IPSA, no 19, 281 p.
- OGRIZEK Michel et Jean-Michel Guillery (1997). *La communication de crise*. Paris, Presses universitaires de France, 127 p.
- PAUCHANT Thierry C. et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de votre organisation*. Montréal, Québec/Amérique, 332 p.
- PAUCHANT Thierry C. et Ian I. Mitroff (1992). *Transforming the Crisis-prone Organization. Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers, 255 p.
- PAUCHANT Thierry C. (1988). *Le management des crises : d'une mode éphémère à une nécessité stratégique*. Sainte-Foy, Université Laval, Faculté des Science de l'Administration, 88-76, 20 p.
- PINSDORF Marion K. (1991). « Flying Different Skies : How Cultures Respond to Airlines Disasters », *Public Relations Review*, vol.17, no 1, p. 37-56.
- PINSDORF Marion K. (1987). *Communication When your Company is Under Siege : Surviving Public Crisis*. Massetchussets, Lexington Books, 171 p.

- QUÉBEC, Ministère de la Sécurité publique, (2 août 1998), Site officiel du gouvernement du Québec, [En ligne], <http://www.gouv.qc.ca/minorg/indexf.htm>.
- QUÉBEC, Ministère de la Sécurité publique, Direction générale de la sécurité civile, Service de la formation (1984). *La sécurité civile au Québec. Manuel de base*. Sainte-Foy, 153 p.
- QUARANTELLI E. L. (1978). *Disasters, Theory and Research*. Beverly Hills, Sage Studies in International, Sociology 13, 282 p.
- RICHARDS Trudie (1996). « The Westray Mine Explosion », *Canadian Journal of Communication*, vol.21, p. 341-363.
- SILVA Michael et Terry McGann (1995). *Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times*. New York, John Wiley and Sons inc., 250 p.
- SMALL William J. (1991). « Exxon Valdez : How to Spend Billions and Still Get a Black Eye », *Public Relations Review*, vol. 17, no 1, printemps 1991, p. 9-25.
- STANTON Alex (1989). « Many Still Aren't Prepared », *Public Relations Journal*, Septembre 1989, p. 16.
- STURGES David L. (1994). « Communicating Through Crisis. A Strategy for Organizational Survival », *Management Communication Quarterly*, vol.7, no 3, février 1994, p. 297-316.
- TAYLOR James R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications. Essais théoriques*. Département de communication, Université de Montréal, 305 p.
- TIXIER Maud (dir.) (1991). *La communication de crise : enjeux et stratégies*. Paris, Montréal, McGraw-Hill, 268 p.

- TRÂN THANH TÂM (1996). *L'entreprise anticrises. Anticipez et gérez l'imprévu*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 157 p.
- TREMBLAY Jacinthe (1997), « Quand le ciel vous tombe sur la tête », *Revue Commerce*, Montréal, vol.99, no 11, novembre 1997, p. 30-35.
- WEBB Jeff A. (1996). « Canada's Moose River Mine Disaster (1936) : Radio-newspaper Competition in the Business of News », *Historical Journal of Film, Radio and Television*, vol.16, no 3, p. 365-375.
- WILLETT Gilles (dir.) (1992). *La communication modélisée. Une introduction aux concepts, aux modèles et aux théories*. Ottawa, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 646 p.
- YIN Robert K. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, Applied Social Research Methods Series, Sage Publications, 160 p.

Annexe 1

Schéma d'entretien : La gestion de la crise entourant la tempête de verglas

Questions à propos de l'intervention personnelle du répondant : brièvement

- 1- Quelle est votre fonction dans les Forces armées canadiennes ?
- 2- Quel a été votre rôle personnel dans le cadre des événements entourant la tempête de verglas (fonction, moment d'intervention, rôle dans une équipe, durée de l'intervention, lieu physique de l'intervention, etc.) ?
- 3- Aviez-vous déjà participé à une intervention de nature similaire, ici ou ailleurs ?
Si oui, de quelle façon ?
- 4- Comment vous êtes-vous intégrés dans la structure de gestion des événements ?

Questions à propos de la description que l'on peut faire d'une crise

- 5- Comment définissez-vous le concept de crise ?
- 6- Selon quels critères un événement ou un ensemble d'événements peuvent-ils être qualifiés de crise ?
- 7- Est-ce que vous faites une différence entre catastrophe et crise, entre accident et crise, entre risque majeur et crise, etc. ?
- 8- Est-ce que les événements entourant la tempête de verglas sur plusieurs régions du Québec peuvent être qualifiés de crise ? Pour quelles raisons ?
- 9- Dans (votre organisation), de quelle(s) façon(s) le terme crise est-il employé ?

10-Est-ce qu'une crise amène des changements dans les divers comportements des membres (de votre organisation) ?

Questions à propos de l'emploi du terme de communication

11-À quoi faites-vous référence quand je vous parle de la communication ?

12-Selon vous, le terme communication peut-il signifier autant des techniques (communiqués de presse, plan de communication, conférences de presse, etc.) que communication en tant que moyen de gestion ?

13-Dans (votre organisation), comment le terme communication est-il utilisé (technique, philosophie, technologie, communication interpersonnelle, etc.) ?

Questions à propos de l'intervention de (votre organisation)

14-Quel a été le rôle (de votre organisation) dans le cadre des événement entourant la tempête de verglas (fonction par rapport aux autres intervenants, moment de l'intervention, rôle dans les équipes de travail, lieux physique de l'intervention) ?

Cette question est découpée en trois plans : technique : brièvement, logistique : brièvement, communicationnel: discuter des actions de communication avec les autres acteurs et aussi avec le(s) public(s).

Il faudrait discuter de l'utilisation de divers moyens techniques de communication, des plans de communication pour les situations d'urgence ou inhabituelles, etc.

15-Quelle place a prise la communication dans la gestion des événements : à l'intérieur de votre organisation, entre les acteurs (Armée, Hydro-Québec et Sécurité civile) et aussi avec la population touchée ?

16-Dans le cadre de ce type d'activité, en général, quelle place et quelle forme prend la communication dans la gestion des événements ? Y a-t-il des plans préparés d'avance, doit-on faire des modifications, des ajustements ou plutôt tout recommencer ? Comment se déroule la confrontation préparation/réalité ?

17-Comment percevez-vous le travail de votre organisation dans le cadre de l'ensemble de la gestion de ces événements ? (communication, technique, logistique) ?

18-Comment toutes les tâches sont-elles intégrées les unes aux autres ?

Autres questions : rôle des médias

19-Discutez du rôle qu'ont joué les médias depuis le début de la tempête de verglas. (rôle positif, négatif, neutre : pourquoi et comment)

Autres questions : rôle de la communication

20-Plus spécifiquement, discuter du rôle de la communication vers les publics externes et entre les acteurs (est-ce que la communication aide à résoudre une crise, empire-t-elle les choses ou ne change rien, si oui, si non, de quelle(s) façon(s) ?)

Autres questions : autres événements du même type ?

21-Perception de la gestion des événements entourant la tempête de verglas par rapport à d'autres événements déjà vécus (dans les mêmes fonctions ou dans le cadre d'une autre fonction ou occupation) : en ce qui concerne surtout la communication ?

22-Que pensez-vous de la phrase suivante : « La communication est le moteur de la gestion des crises » ?

Annexe 2

Articles et photos tirés de quotidiens québécois décrivant et montrant la tempête de verglas et ses effets

Encore plus de verglas pour aujourd'hui !

La glace frappera Lanaudière un an jour pour jour après la tempête qui avait plongé la région dans l'obscurité

MARIE-CLAUDE MALBOURV
et CLAUDE-Y. MARSOLAIS

Un an jour pour jour après la tempête de verglas qui a plongé Lanaudière dans l'obscurité totale, le ciel semble prêt à remettre ça...

D'après, Environnement Canada, 20 millimètres de pluie verglaçante recouvriront aujourd'hui villes et campagne, un « bonus » qui s'ajoutera aux cinq à dix millimètres tombés au cours de la journée d'hier. Qu'on se le tienne pour dit : tout le sud-ouest du Québec doit y passer. Autour de Montréal, la glace frappera donc la Montérégie, l'Estrie, Laval, les Laurentides et... Lanaudière.

Mais si les pannes sont à craindre, les habitants de ces régions ne doivent pas s'attendre à voir craquer les arbres et plier les pylônes. Car les vents moins violents que l'an dernier (de 10 ou 20 km/h plutôt que 50) et le temps plus doux (tout près du point de congélation) permettront la fonte graduelle du drap de glace. D'autant plus que le ciel mettra deux fois plus de temps à nous asperger que l'an dernier. En 1997, on avait eu droit à 30 mm en 17 heures. Cette fois, les dernières granules de glace s'écraseront en début d'après-midi, environ 36 heures après le début des précipitations.

Hydro-Québec risque tout de même d'avoir fort à faire, puisque le verglas pourrait rompre des câbles. Mais la société d'État aura sans doute été soumise à bien plus rude épreuve l'an dernier, la tempête d'alors condamnant des dizaines de milliers de personnes à pas-

ser jusqu'à une semaine dans le noir. Hydro avait dû déboursier près de dix millions pour réparer les dégâts.

Hier, c'était le calme plat sur le réseau électrique, tandis qu'à Dorval, plusieurs vols ont été retardés et quelques-uns, annulés.

Les adeptes de moyens de transport plus terre-à-terre ont relevé un autre genre de défi... « Ce matin, la couche de givre qui recouvrait les vitres de ma voiture était incroyablement coriace, a rapporté le journaliste Bruno Bisson. C'était épais, dur à casser et interminable. »

Elles aussi recouvertes de 2,5 cm de granules de glace et de gresil, les routes de Montréal n'ont miraculeusement connu qu'une dizaine d'accidents. Mais malgré l'épandage de produits abrasifs, circuler dans les rues de la ville était pour le moins hasardeux. « Les fondants et les abrasifs sont beaucoup moins efficaces lors de précipitations de cette nature. C'est pourquoi il est difficile de maintenir une chaussée dégagée », a expliqué le porte-parole du Service des travaux publics de Montréal, Pierre Bonin.

Le service a abandonné l'idée de charger la neige durcie après le dégel de vendredi et samedi derniers. Tout au plus, songe-t-on à éliminer et à aplanir les bandes de neige et les remblais glaces qui se sont formés près des intersections et des ruelles. Ainsi, même si la première chute de neige est survenue très tôt, le 27 octobre, la Ville s'en est bien tirée, puisqu'elle n'a procédé qu'à un seul chargement en deux mois.

En 1998, Montréal disposera de 52 millions, soit quatre millions de plus qu'en 1997, pour nettoyer ses rues.

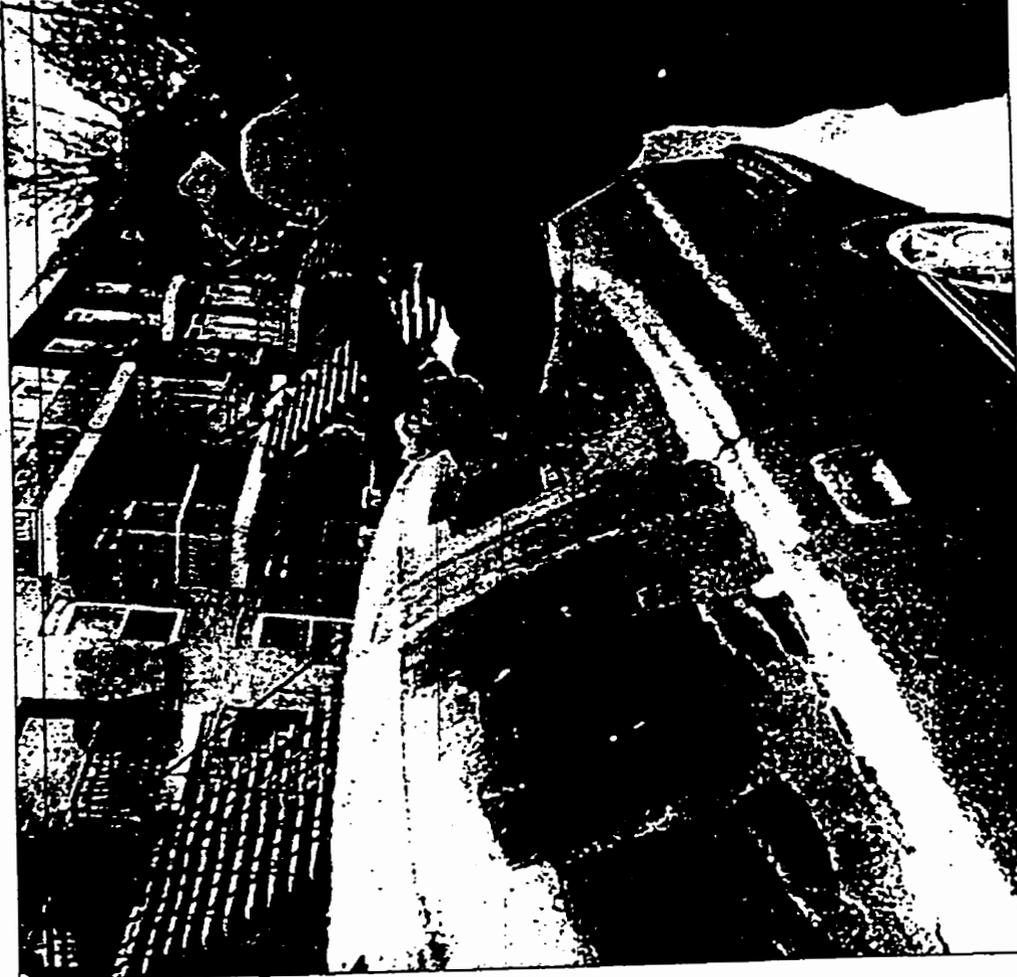


PHOTO RENÉ LEBLANC/L'AM

Le sport national des Québécois ? Le dégivrage ! Voilà la réponse qu'auraient pu donner quelques touristes éberlués hier matin, en apercevant la motte de glace qui enveloppait leur voiture. Pour Martin Comeau comme pour bien d'autres, le réveil a donc été brutal. Et la suite l'a été tout autant. Car après le dégivrage, bien des conducteurs se sont lancés sur les routes, pour s'essayer cette fois... au patinage à quatre roues...

er 1998, p. A-1

foyers sont 'électricité

*des pannes records et la météo
verglas pour les prochains jours*



MARIE-CLAUDE MALBOEUF

De mémoire d'homme, Hydro-Québec vient de connaître la pire panne causée par le verglas de son histoire, jusqu'à 770 000 foyers (soit un abonné sur quatre) se retrouvant plongés dans le noir.

Rien de surprenant, lorsqu'on sait que, de Drummondville,

Hull, le Québec a subi sa pire tempête de glace depuis 1961. Résultat : en Montérégie, 353 000 familles se sont retrouvées sans électricité hier; plus 247 000 dans l'île de Montréal ainsi que 155 000 dans les Laurentides et l'Outaouais.

Et on n'est pas au bout de ses peines. Après les 20 à 30 mm tombés depuis dimanche soir, un charmant cocktail de pluie verglaçante, neige et grésil pourrait nous garder sur le qui-vive jusqu'à samedi. Sans compter les vents qui risquent de s'élever et de causer de nouveaux ravages.

Hydro-Québec incite donc ses clients à la patience. « À partir du moment où le verglas cessera, ça devrait encore prendre des heures et peut-être plusieurs jours avant que le courant soit rétabli partout », prévient Lucie Bertrand, du service à la clientèle.

Déjà hier, 2000 réparateurs et leurs renforts ne savaient plus où donner de la tête, alors que de nouvelles branches d'arbre se bécotaient et venaient presque saboter leur travail au fur et à mesure.

Les monteurs de ligne devront donc répéter leur exploit de l'an dernier, alors qu'ils ramenaient la lumière dans 300 000 foyers de Lanaudière. L'opération d'ailleurs avait coûté 15 millions.

Voir VERGLAS en A2

La ville figée dans le cristal

■ 755 000 abonnés sont privés d'électricité

■ Environnement Canada prévoit encore du verglas pour aujourd'hui

JUDITH LACHAPELLE
BRIAN MYLES
L'E DEVOIR

Hydro-Québec n'y va pas par quatre chemins: la société d'État connaît depuis lundi la pire tempête de verglas de son histoire. Pas moins de 755 000 abonnés étaient privés d'électricité, hier soir, et Hydro ne pouvait dire à quel moment ils se seraient rébranchés. Après une nuit à la chaîne, la grande majorité d'entre eux n'ont toujours pas le courant ce matin et ils devront s'armer de patience.

Rien de bon n'est prévu pour aujourd'hui, à en juger par les prévisions d'Environnement Canada. Selon le météorologue Daniel Chrétien, à Montréal, à Laval et sur la rive sud, «on prévoit du grésil et de la pluie verglaçante». Les régions situées juste au nord, soit Lachute, Lapauzière et les Laurentides, seront épargnées.

«C'est une situation assez exceptionnelle», a reconnu la vice-présidente exécutive d'Hydro-Québec, Lucie Bertrand. En 25 ans, je n'ai jamais vu ça. Les régions les plus touchées sont la Rive-Sud et la Montérégie (353 000 panes), suivies de l'île de Montréal (247 000 panes) et

SUITE DE LA PAGE 1

L'ouverture d'un centre de services aux sinistrés au centre sportif du collège Édouard-Montpetit. «Les personnes qui se rendent au centre doivent apporter avec elles des couvertures, des sacs de couchage, des oreillers et des vêtements chauds», a indiqué Michel Saint-Laurent, porte-parole de la Ville. Ce dernier a encouragé les Longueuillois à tenter d'abord de trouver refuge chez des amis ou des membres de la famille. Mais dès l'ouverture du centre, des citoyens ont envahi petit à petit le 260 rue de Genbilly Est. La Ville de Montréal a aussi accueilli des citoyens sans courant au centre communautaire Côte-des-Neiges et au centre sportif de la Petite-Bourgogne. Même chose pour Boucherville, Lachute, Mont-Royal, LaSalle et Châteauguay, pour ne nommer que ces villes-là. L'administration Bourque, qui s'était illustrée l'année dernière pour la lenteur du déneigement des rues, a pris la tête par les cornes. En l'absence du maire Pierre Bourque, en vacances en Asie, la présidente du comité exécutif Noushig Eloyan a tenu à rassurer la population en présence de porte-parole de différents services, en fin d'après-midi. Quelques heures plus tard, les centres d'hébergement ouvraient leurs portes.

La Ville a entrepris hier soir le chargement de la neige dans les secteurs du centre-ville et du Plateau Mont-Royal. Dès ce matin, l'opération sera répétée à la grandeur du territoire. Plus encore, le maire Bourque a inopinément mis fin à ses vacances. Il a en effet décidé en début de soirée de revenir «immédiatement» dans son fief. Faut-il le rappeler, l'ancien maire Jean Doré avait été fortement blâmé pour son absence lors des inondations mortelles de 1987. Il semble que M. Bourque, qui sera en ville demain, n'a voulu prendre aucun risque.

Aucune évacuation massive n'est prévue pour l'instant.

mais la possibilité n'est pas écartée. Tout dépend de dame Nature. Le directeur général de la Sécurité civile, Pierre Martel, a d'ailleurs indiqué que les écoles pourraient demeurer fermées pendant quelques jours; surtout si elles doivent servir à héberger des citoyens. A Laval, par contre, aucun élève n'a eu congé hier. M. Martel a aussi exploré les citoyens à ne pas utiliser du matériel de camping à l'intérieur des maisons, évitant les graves accidents qui ont eu lieu par le passé. Dans l'Outaouais, un homme âgé de 82 ans est mort en soirée d'une intoxication au monoxyde de carbone. Il utilisait une génératrice d'urgence à la maison. A Hydro-Québec, un directeur au réseau de distribution, Marcel Jobin, a indiqué que les équipes d'urgence «veillent 24 heures sur 24 et nous les avons renforcées depuis lundi». Environ 2000 travailleurs patrouillent le terrain et réparent les bris. Les régions boisées sont les plus fortement touchées.

Hydro-Québec ne pouvait dire à quel moment le courant serait rétabli sur le réseau. «Dites-moi quand arrêtera le verglas et je vous dirai quand on prévoit rebranchers», a lancé Mme Bertrand. Les porte-parole ont également souligné que la tempête se différencie de celle de l'an dernier par sa plus grande étendue et parce qu'elle touche des régions plus fortement peuplées. «La priorité sera donnée aux secteurs qui abritent des hôpitaux ou des résidences de personnes âgées», a expliqué Mme Bertrand. Hydro demande d'ailleurs à la population de ne pas téléphoner à ses bureaux afin de garder ses lignes libres pour les cas d'urgence.

Le réseau a été endommagé à plusieurs endroits par la chute de branches d'arbres et par le bris de fils à cause du poids de la glace. Les accumulations de verglas ont été telles qu'une section de huit pylônes de haute tension s'est effondrée dans la région de Drummondville. Hydro-Québec a toutefois indiqué que ce bris important n'affectait pas les panes actuelles, le courant ayant été détourné par d'autres lignes.

des Laurentides et de l'Outaouais (155 000 panes). Au total, le quart des abonnés d'Hydro sont privés de courant. Des équipes d'urgence d'Abitibi, de Trois-Rivières et de Québec ont été dépêchées pour prêter main-forte à ceux qui sont les plus touchés. Les municipalités planifient la grande noirceur n'ont pas tardé à réagir. La Ville de

VOIR PAGE A 8: CRISTAL

Il est encore trop tôt pour savoir combien la tempête de verglas coulera à Hydro-Québec. Mme Bertrand a toutefois révélé que la tempête de l'an dernier, qui avait touché deux fois moins de clients, avait coûté près de 15 millions. Hydro a besoin d'au moins 24 heures après la fin de la tempête pour rétablir l'électricité dans tous les foyers.

Mais cette tempête, elle est loin d'être terminée. Après une accalmie au cours de la nuit, on s'attend à ce qu'il y ait de 5 à 10 mm de verglas recouvert encore aujourd'hui les régions de Montréal, de Trois-Rivières, de Drummondville et de l'Estrie. A Ottawa, on s'attend à ce que les précipitations soient plus modérées. Incidemment, Québec et ses environs ont échappé, si l'on peut dire, à cette malédiction.

Selon les données fournies par Daniel Chrétien, météorologue à Environnement Canada, il est tombé plus de 23 mm de pluie verglaçante au cours des dernières heures. Si on est encore loin du record établi en janvier 1961, lorsque 31 mm de verglas étaient tombés en 24 heures, «il se pourrait bien qu'on enregistre un record de durée si les conditions persistent». «Pour l'instant», a précisé hier après-midi M. Chrétien, on a eu 36 heures consécutives de pluie verglaçante.

Evidemment, la chausée très glissante a provoqué un certain nombre de maux. A l'hôpital Charles-Lemoyne, sur la rive sud, on a soigné une soixantaine de fractures, et plus d'une vingtaine à Montréal. Au Service de police de la CUM, un porte-parole a signalé une cinquantaine d'accidents de circulation. A Laval, le verglas a obligé la direction des charges minces. La Ville de Laval a communiqué demandant à la population d'éviter si possible de se rendre à l'urgence. «Malgré une gestion optimale des soins d'urgence, soulignent-ils, l'engorgement actuel de la salle d'urgence fait en sorte que la Ville de Laval n'est plus en mesure d'assurer la qualité des soins à laquelle la population est en droit de s'attendre.»

A la Croix-Rouge, la mauvaise température a perturbé la réserve collective de sang.

Le Québec s'organise

BERTRAND DESJARDINS

Plus de 400 000 abonnés étaient toujours privés d'électricité, hier soir, pendant que des renforts, soit 120 équipes américaines d'élagueurs, commençaient à traverser la frontière pour prêter main-forte aux travailleurs débordés d'Hydro-Québec. Et le verglas qui s'est remis de la partie...

Des centaines de milliers d'abonnés sont toujours privés d'électricité

C'est la première fois depuis 1965 que la société d'Etat fait appel à de l'aide extérieure pour rétablir son service. Environ 2000 employés d'Hydro-Québec, 82% des effectifs de l'entreprise, travaillent déjà jour et nuit pour rétablir le courant dans des conditions pénibles. On maintient des forces minimales dans les régions au nord de Québec.

Des techniciens retraités expérimentés et des monteurs de réseaux autonomes se joindront aux élagueurs de la firme américaine Ashlund pour la plus grosse opération de rebranchement de notre histoire. On s'attend à recevoir de 20 à 30 millions de verglas au cours des prochaines 48 heures. L'équivalent de ce que nous avons déjà reçu jusqu'ici et qui paralyse le sud du Québec depuis mardi matin. Et le tout sera soufflé par des vents qui vont atteindre 40 km/h.

Hydro-Québec ne cache pas ment de la température que l'on prévoit en fin de semaine sera dramatique pour tous ceux qui seront toujours privés de courant. C'est aussi par dizaines de millions de dollars qu'il faudra calculer les dommages et les travaux en cours.

Depuis mardi matin, les travailleurs d'Hydro-Québec avaient réussi à faire passer le nombre de clients sans électricité de 759 000 à 396 000. Mais tard en soirée, la situation a recommencé à se dégrader. Le chiffre s'est regonflé à 403 000 abonnés touchés.

Pendant que l'on rebranche à un endroit, des câbles cèdent ailleurs sous le poids du verglas et avec la chute des arbres. C'est particulièrement sur la Rive-Sud de Montréal et en Montérégie que l'on compte le plus de sinistrés: 221 000. Dans l'île de Montréal, c'est 64 000 clients qui sont privés de courant, tandis qu'à Laval et dans les Laurentides, il y a 118 000 sinistrés. Un peu partout dans ces régions, des plans d'urgence ont été instaurés par les municipalités où des centres d'hébergement ont été établis pour tous ceux qui n'ont pu trouver refuge chez des proches.



Les travailleurs de la Ville de Montréal doivent couper des milliers de branches, plus de 12 000 arbres ayant été endommagés par le verglas sur leur seul territoire.

Désastre à Saint-Jean-sur-Richelieu

La Presse, 10 janvier 1998, p. A-8

MARIE-CLAUDE GIRARD
SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU

« L'atmosphère ici commence à ressembler à celle d'un centre pour réfugiés », dit Carl Fraser, un résident de Saint-Jean-sur-Richelieu qui s'est résigné jeudi à aller dormir à la polyvalente Armand-Racicot, avec sa femme, enceinte et sa petite-fille de 2 ans.

M. Fraser et sa conjointe Menerusena ont une bonne idée de la question. Ils se sont connus à Sarajevo alors que le Canadien travaillait pour les Nations unies. « C'est terrible », dit la jeune Musulmane, en contemplant le sandwich au jambon dont elle a grugé tout le pain. Le centre a connu des problèmes d'approvisionnement en nourriture, hier matin, et a dû se contenter d'offrir des sandwiches et des gâteaux.

La grogne était manifeste parmi les 2 000 pensionnaires, dont très peu avaient réussi à dormir plus de quelques heures, en raison du brouhaha, des cris des nombreux jeunes enfants et des ronflements des voisins. Depuis que l'état d'urgence a été décrété, mardi, la tension est devenue palpable dans l'école surpeuplée, particulièrement dans les files d'attente pour la cafétéria.

Le système de ventilation ne fonctionne pas à plein régime, les quatre génératrices alimentant la polyvalente se contentent d'éclairer faiblement la pénombre. Deux personnes se sont évanouies jeudi en attendant leur repas et ont été conduites à l'hôpital.

À l'extérieur, le décor est ahurissant, digne d'une scène de bombardement : des pylônes affaîssés, d'innombrables poteaux électriques fendus ou couchés sur la route, de nombreuses rues fermées, sans compter les arbres anéantis.

« Si ce n'était de mes deux enfants, je préférerais beaucoup être à la maison », confie, Lyne Hébert. Sa voisine a dormi avec sa petite de 2 ans sur le ventre, faute de place.

Tandis que le téléphone fonctionne peu ou pas, le personnel de la Ville et les nombreux bénévoles travaillent d'arrache-pied pour satisfaire les besoins de chacun. Une personne âgée confuse doit aller aux toilettes, un diabétique n'a pas ses médicaments, un autre ne peut manger de produits à base d'œufs. Ici, c'est une pénurie de couches pour bébés et adultes, là un besoin d'eau chaude pour les biberons.

Il n'y a pas assez de lits ou de matelas pour tout le monde, à Saint-Jean, malgré les appels répétés du maire pour obtenir 2 000 lits et 1 000 couvertures de la Sécurité publique. Des personnes âgées ont dormi assises dans des chaises, dans la nuit de jeudi.

« On se sent vraiment comme une région éloignée, éloignée du lieu où se prend les décisions », dit la maire Myroslaw Smereka, frustrée de voir Québec, la Croix-Rouge et l'armée se renvoyer la balle. « C'est à qui doit paraître le mieux dans l'opinion publique. »

L'armée a toutefois assuré la livraison de 200 lits de camp et de 500 ensembles de literie. Des fauteuils roulants et des poussettes seront également livrés. Et l'alerte à la pénurie de bois de chauffage lancée par le maire hier matin a été entendue. Une première centaine de cordes de bois a quitté Magog en direction de Saint-Jean. Elles seront offertes gratuitement aux résidents de la ville.

Les 150 à 200 soldats dépêchés sur place ont pour mission de secourir Hydro-Québec dans l'enlèvement des branches. En collaboration avec les Ambulances Saint-Jean, dont les effectifs épuisés lancent un appel à la relève, l'armée s'affaire aussi à mettre un peu d'ordre dans le système plutôt chaotique d'hébergement, histoire d'assurer la sécurité du nombre grandissant de pensionnaires.

Le refuge mis sur pied au Collège militaire étant plein, un troisième centre d'hébergement a été ouvert au cégep de Saint-Jean, mais uniquement pour les adultes en santé possédant un sac de couchage.

La police du Haut-Richelieu a fait appel à la Sûreté du Québec pour assurer la surveillance des rues désertées. Les vols y sont même moins fréquents qu'à l'habitude, soutient la police municipale, qui réfute les rumeurs de vandalisme et de pillage. Sceptiques, plusieurs sinistrés retournent fréquemment à la maison pour vérifier que tout est en ordre. Le restaurateur Hervé Larue, lui, a préféré barricader ses vitrines après avoir vu l'établissement d'un compétiteur vandalisé.

Depuis le début de la tempête, les pompiers de Saint-Jean ne comptent plus le nombre d'interventions. Ils ont combattu 25 incendies majeurs causés par des systèmes de chauffage d'appoint et des chandelles, mais aussi des feux d'origine douteuse.

Les quelques stations d'essence ouvertes sont fort achalandées. Dix-sept voitures attendaient leur tour en fin d'après-midi à la station Survigaz (!), à Iberville.

Les supermarchés et dépanneurs ont été vidés de leurs piles, bougies, huile à lampe et autres combustibles. La panne d'électricité cause des pertes importantes aux commerçants privés de génératrices. « Une semaine de perte », calcule Stéphane Duquet, propriétaire d'une épicerie du centre-ville.

Plusieurs ont déploré que certains dépanneurs profitent de l'occasion pour hausser les prix des denrées en demande.

Un autre qui n'a pas dormi beaucoup depuis quelque jours, c'est l'entrepreneur électricien Gilles Boucher, d'Iberville, qui ne cesse depuis quelques jours d'installer des génératrices dans les supermarchés et les fermes des alentours. Le reste du temps, il coupe les fils dangereux. « On coupe plus qu'on répare », dit-il. C'est la sécurité, avant le confort.

Le Journal de Québec, 10 janvier 1998, p. 2

ERIC THIBAUT

L'armée, appelée en renfort

Quelque 2500 militaires de la base de Valcartier ont été dépêchés sur l'île de Montréal et à Saint-Hyacinthe, hier, afin de prêter main-forte aux employés d'Hydro-Québec, des travaux publics de la CUM et aux sinistrés de la tempête de verglas.

À la demande de la Sécurité civile du Québec, un premier détachement de 450 militaires du 5e Groupe Brigade mécanisée de la base de Valcartier sont arrivés à Saint-Hyacinthe, en début de soirée. Au même moment, un autre convoi de 2000 militaires se mettait en route vers l'île de Montréal.

Leur principale mission consistera à l'émondage et au nettoyage des branches et des arbres qui ont cédé sous le poids du verglas et qui encombrent les rues et le réseau de distribution d'Hydro-Québec.

Cela permettra aux employés d'Hydro de rétablir plus rapidement l'alimentation en électricité dans les secteurs touchés par des pannes, selon Diane Lacroix, de la Sécurité civile du Québec.

«Nous partons

Ils partent de Québec avec 500 véhicules remplis d'équipements de survie

avec environ 500 véhicules, nos tentes arctiques, des toboggans, des raquettes, des motoneiges et beaucoup d'équipement.

Nous serons prêts à venir en aide aux sinistrés, à procéder à des évacuations, au transport, au soutien des lieux d'hébergement et à la mise en place de communications radio», a mentionné le capitaine Christian Lemay, des affaires publiques de la base de Valcartier.

Des lits qui ont de l'histoire

Il s'agit du plus important mouvement dans l'histoire de la brigade mécanisée de Valcartier à cette période-ci de l'année.

C'est la troisième fois que les militaires doivent intervenir dans la ré-

gion de Montréal est presque dix fois plus imposant que celui mobilisé au Saguenay, en juillet 1996.

Durant la nuit et la journée d'hier, les militaires de Valcartier ont également acheminé 4000 lits vers les centres d'hébergement des régions sinistrées.

Outre 2000 lits de camp militaire, ils ont «déterré» des centaines de couvertures et 2000 lits supplémentaires qui sommeillaient dans des boîtes de bois entreposées à la base de Valcartier depuis 1957 et qui n'avaient jamais servi.

Au cours de la nuit dernière, plusieurs évacués ont donc dormi dans des lits de camp militaire qui ont aussi été utilisés par les sinistrés du déluge du Saguenay, ainsi qu'aux soldats canadiens au cours de missions en Somalie ou en ex-Yougoslavie, selon le capitaine Lemay.

Annexe 3

**Structure administrative du Ministère de la Sécurité publique du Québec
au 15 novembre 1997**

Annexe 4

Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998

DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Numéro 80-98

CONCERNANT la création d'une commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998, ainsi que l'action des divers intervenants 28 janvier 1998

ATTENDU QUE la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 dans plusieurs régions du Québec, notamment dans les régions de l'Outaouais, des Laurentides, de Lanaudière, de Laval, de Montréal, de la Montérégie, de l'Estrie, du Centre-du-Québec et de Chaudière-Appalaches, a entraîné une série d'événements qui, par leur gravité et leur ampleur, constituent un sinistre qui affecte encore une bonne partie de notre population ;

ATTENDU QUE cette tempête de verglas a causé des dommages substantiels au réseau de transport et de distribution d'électricité dans ces régions, privant ainsi d'électricité, à un moment donné, près de la moitié de la population du Québec et perturbant, de façon importante et prolongée, les activités dans plusieurs domaines de la vie sociale et économique de ces régions ;

ATTENDU QUE les conséquences humaines, sociales, économiques et financières de ces événements atteignent des proportions considérables qu'il est encore difficile de mesurer pleinement ;

ATTENDU QU'il y a lieu, afin d'assurer la sécurité des personnes et des biens ainsi que le bon fonctionnement des activités sociales et économiques, de procéder rapidement à l'analyse de ces événements et des actions prises par les différents intervenants lors de ce sinistre ainsi que de sa gestion et ce, avant, pendant et après la tempête de verglas du 5 au 9 janvier 1998 ;

ATTENDU QU'il y a également lieu d'évaluer la sécurité de l'alimentation électrique du Québec ;

ATTENDU l'intérêt technique et scientifique à mieux comprendre et à anticiper, si possible, de tels phénomènes climatiques et météorologiques ;

ATTENDU QU'Hydro-Québec a déjà mis de l'avant un plan d'action en vue d'améliorer et de corriger son réseau de transport et de distribution pour lui permettre d'assurer une plus grande sécurité de l'alimentation en électricité ;

ATTENDU QUE les travaux de la commission ne doivent toutefois pas retarder les travaux de consolidation du réseau électrique dont la réalisation est requise pour des raisons d'urgence ou qui ont fait l'objet d'une approbation par le gouvernement ;

ATTENDU QU'il est d'intérêt général d'examiner les mesures prévues ou envisagées pour réduire les pannes d'électricité, en diminuer la durée ou en atténuer l'impact sur les populations et les activités économiques ;

ATTENDU QU'il y a lieu de recevoir les commentaires écrits, de tenir des séances publiques afin d'entendre les personnes concernées et d'analyser les mémoires de toute personne soucieuse de faire valoir son point de vue, d'une part, sur la gestion de ce sinistre et sur les plans d'urgence qui ont été établis et, d'autre part, sur l'alimentation électrique dans les régions concernées ;

ATTENDU QU'il y a lieu d'évaluer si le modèle d'organisation des mesures de sécurité civile au Québec a bien été suivi, d'en indiquer les points forts et les points faibles et de proposer les améliorations à y apporter aux niveaux national, régional et local pour mieux l'adapter à ce type de sinistre et en accroître la performance, y compris la conclusion d'ententes de réciprocité avec nos voisins ;

ATTENDU QUE le ministère de la Sécurité publique a déjà entrepris de réviser ses politiques, ses plans d'urgence et ses autres procédures applicables en cas de sinistre et que les conclusions de cette révision pourront être commentées par la commission ;

ATTENDU QU'il y a lieu d'identifier, le cas échéant, les mesures additionnelles que doit prendre Hydro-Québec pour réduire les pannes d'électricité, en diminuer la durée et en atténuer l'impact sur les populations et sur l'activité économique ;

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la recommandation du premier ministre et du ministre de la Sécurité publique :

QUE soit constituée une commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998, ainsi que l'action des divers intervenants et de faire toute recommandation utile pour l'avenir ;

QUE cette commission soit composée de 6 membres ;

QUE monsieur Roger Nicolet assume la présidence de cette commission ;

QUE cette commission ait pour mandat :

d'analyser l'état de préparation et les actions prises par les différents intervenants lors de ce sinistre, avant, pendant et après la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 et d'examiner la gestion proprement dite de ce sinistre ;

d'évaluer si le modèle d'organisation des mesures de sécurité civile au Québec a bien été suivi, d'en indiquer les points forts et les points faibles et de proposer les améliorations à y apporter aux niveaux national, régional et local pour mieux l'adapter à ce type de sinistre et en accroître la performance, y compris la conclusion d'ententes de réciprocité avec nos voisins ;

d'analyser, globalement et sur une base géographique, l'événement climatique et météorologique du 5 au 9 janvier 1998 ;

d'examiner les instruments scientifiques et techniques permettant d'en prévoir l'occurrence et la fréquence et dégager, s'il y a lieu, les conclusions en ce qui a trait aux actions ou aux précautions à prendre ;

d'analyser les critères de conception et de fiabilité des divers équipements et installations composant les réseaux de transport et de distribution d'Hydro-Québec, en comparant notamment les normes de construction d'Hydro-Québec et celles d'autres entreprises comparables de services publics en Amérique du Nord et ailleurs et en tenant compte des particularités régionales, climatiques et autres ;

d'analyser les caractéristiques et les coûts d'autres moyens qui permettraient d'assurer une sécurité accrue de l'alimentation en électricité et relatifs notamment à la conception des pylônes et au déglacage des conducteurs et des pylônes ;

d'analyser la gestion du rétablissement du service d'électricité par Hydro-Québec en situation d'urgence ;

d'identifier, le cas échéant, les mesures additionnelles que doit prendre Hydro-Québec pour diminuer la durée des pannes d'électricité et en atténuer l'impact sur les populations et sur l'activité économique ;

de faire les recommandations appropriées visant à corriger, améliorer ou renforcer l'organisation et la coordination des actions dans la gestion de sinistres ou à atténuer l'impact de pannes d'électricité prolongées sur les populations et l'activité économique et formuler toute autre recommandation appropriée ;

d'analyser la question de l'enfouissement de certaines lignes en fonction de la sécurité accrue de l'alimentation en électricité, de l'esthétique et de l'équité entre les clients d'Hydro-Québec ;

QUE la commission applique entre autres les règles de fonctionnement suivantes :

recevoir les commentaires écrits, tenir des séances publiques afin d'entendre les personnes concernées et analyser les mémoires de toute personne soucieuse de

faire valoir son point de vue sur la gestion de ce sinistre, sur les plans d'urgence qui ont été établis ainsi que sur l'alimentation électrique dans les régions concernées ;

le président de cette commission, en plus de coordonner le travail des membres et d'établir des liens entre les travaux de la commission et ceux du comité aviseur d'Hydro-Québec, s'assure que la commission tienne compte des préoccupations des personnes des régions concernées ;

la commission peut recourir à tout expert jugé utile à la réalisation de ses travaux, créer des groupes d'experts en fonction des différents éléments de son mandat, et le ministre de la Sécurité publique lui fournit le support technique et administratif nécessaire ;

QUE le ministre de la Sécurité publique détermine la rémunération des membres de cette commission, y compris le président, en tenant compte, le cas échéant, du cumul de revenus en provenance du secteur public québécois, ainsi que le remboursement de leur frais de voyage et de séjour de même que les autres conditions d'engagement, en conformité avec les politiques gouvernementales ;

QUE la commission soumette un rapport au Conseil des ministres au plus tard le 30 novembre 1998.

Le Greffier du Conseil exécutif