

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LA GESTION DE LA CRISE ENVIRONNEMENTALE :
VERS UN MODÈLE D'INTERVENTION

PAR

MARC GAUTHIER

DÉPARTEMENT DE COMMUNICATION

FACULTÉ DES ARTS ET DES SCIENCES

THÈSE PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DES
ÉTUDES SUPÉRIEURES EN VUE DE
L'OBTENTION DU GRADE DE
PHILOSOPHIAE DOCTOR (PH.D.)
OPTION COMMUNICATION

AVRIL 1996

© Marc Gauthier, 1996
Université de Montréal





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.

0-612-26783-0

Canada

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

LA GESTION DE LA CRISE ENVIRONNEMENTALE :
VERS UN MODÈLE D'INTERVENTION

présentée par :

MARC GAUTHIER

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Mme. Annie Méar

M. Jules Dufour

M. Jean Brunet

M. Gilles Brunel

Thèse de doctorat acceptée le :

29 novembre 1996



Université de Montréal

Bibliothèque



SOMMAIRE

La présente thèse, tout en s'inscrivant dans le domaine de la communication, traite du problème grandissant des crises environnementales, lesquelles touchent de plus en plus d'entreprises. Ces crises, émanations de gaz toxiques, déversements, entreposage de substances dangereuses, représentent naturellement un danger pour les populations ainsi que pour l'environnement. À l'égard de ce problème, notre objectif est double: analyser certaines crises afin d'en déceler les tenants et aboutissants et amorcer notre réflexion pour l'élaboration des prolégomènes d'un modèle de la gestion du risque.

L'ensemble de ce document trouve assise sur trois fondations distinctes mais néanmoins interreliées. En premier lieu, quelques cadres théoriques pertinents au sujet sont présentés, analysés et critiqués. Il s'agit des notions de stratégie de communication et d'organisation, des concepts de gestion de crise ainsi que de l'approche à la communication du risque. Ce triptyque conceptuel nous permet d'identifier les jalons fondamentaux eu égard à notre problématique.

La thèse trouve également appui dans l'analyse de certaines crises environnementales majeures. Dans cette perspective, nous présentons les cas de Union Carbide, Three Mile Island, Tchernobyl, Exxon-Valdez, Braer et Seveso. Chaque cas s'avère révélateur d'un comportement organisationnel déficient, tout comme ils nous fournissent de précieuses indications quant aux résonances et dissonances qui caractérisent une crise environnementale.

Notre analyse de la crise environnementale s'appuie finalement sur une étude de terrain portant sur la crise des BPC de Saint-Basile-le-Grand. C'est l'occasion d'une discussion avec les spécialistes ayant été directement impliqués au coeur de l'événement.

Ayant présenté les cadres théoriques pertinents, décortiqué de nombreuses crises organisationnelles et complété une étude de terrain, nous amorcerons alors notre réflexion afin de mettre de l'avant les bases d'un modèle de la gestion du risque. Il s'agit essentiellement, au sortir de la thèse, de fournir des outils susceptibles de favoriser la planification de situations de crise. Ce modèle, nommé gestion du risque, favorisera possiblement l'émergence d'une pensée nouvelle visant la protection, à la fois, de l'entreprise impliquée et de son milieu ambiant.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre 1. Problématique de recherche.....	22
Chapitre 2. Approches complémentaires à la notion de crise.....	35
Introduction.....	36
Sur la notion de stratégie.....	37
Sur la notion de gestion de crise.....	66
Sur la notion de communication du risque.....	88
Chapitre 3. Méthodologie de recherche.....	107
Chapitre 4: Les crises environnementales à incidence nucléaire.....	120
Three Mile Island: fusion et confusion.....	123
Introduction.....	125
Le contexte organisationnel.....	125
La phase pré-crise.....	126
La crise.....	129
L'après-crise.....	133
Discussion.....	136

Tchernobyl : l'histoire d'un emballement tripartite	143
Introduction.....	145
Le contexte organisationnel	146
La phase pré-crise	146
La crise	148
L'après-crise.....	157
Discussion.....	160
 Chapitre 5. Les crises environnementales à incidence chimique.....	167
Union Carbide : la fuite du temps.....	168
Introduction.....	170
Le contexte organisationnel	170
La phase pré-crise	171
La crise	175
L'après-crise.....	188
Discussion	190
 Seveso : à l'article de la mort	193
Introduction.....	195
Le contexte organisationnel	195
La phase pré-crise	196
La crise	197
L'après-crise/discussion.....	201
 Chapitre 6. Les crises environnementales par déversements	205
Exxon Valdez : toutes tentatives échouées	206
Introduction.....	208
Le contexte organisationnel	209
La phase pré-crise	210
La crise	211
L'après-crise.....	223
Discussion.....	223

Le Braer : le déclenchement des éléments.....	227
Introduction.....	229
Le contexte organisationnel	229
La phase pré-crise	230
La crise	232
L'après-crise.....	234
Discussion	238
Chapitre 7. Étude de cas: Les BPC de Saint-Basile-le-Grand	248
Introduction.....	250
La phase pré-crise	252
La crise	254
L'après-crise.....	266
Chapitre 8. L'héritage de l'incident Saint-Basile-le-Grand.....	268
Chapitre 9. La gestion de la crise environnementale: vers un modèle d'intervention	282
Introduction.....	284
De la matière et de l'esprit	285
Avant l'occurrence d'une crise.....	288
Pendant la crise.....	305
L'entrée en matière.....	309
Entre la matière et l'esprit.....	313
Conclusion.....	316
Références	331
Descripteurs.....	351

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Sur la notion de stratégie	65
Tableau 2. Étapes de la crise selon Brunel	86
Tableau 3. Sur la notion de gestion de crise	87
Tableau 4. Sur la notion de communication du risque.....	106

REMERCIEMENTS

L'auteur désire remercier sincèrement les personnes suivantes pour leur précieuse collaboration tout au long de la rédaction de cette thèse de doctorat.

Je désire, en tout premier lieu, remercier mon directeur de thèse, M. Gilles Brunel, professeur au Département de Communication de l'Université de Montréal, pour la croyance manifestée à l'égard de ce projet, pour l'indéniable soutien apporté ainsi que pour les précieux conseils prodigués au cours des dernières années. Merci infiniment.

Je remercie également les professeurs qui ont aimablement accepté de faire partie de mon comité de thèse : Mme. Annie Méar, M. Jean Brunet et M. Jules Dufour.

Je profite de l'occasion qui m'est offerte pour remercier mes parents, Jean-Paul et Claudette Gauthier.

Finalement, je remercie tout spécialement Brigitte Gilbert, ma conjointe, pour sa patience, son indulgence et son support dans les moments résolument plus difficiles. Je ne saurais passer sous silence son admirable travail de correction, tant sur le fond que sur la forme. Cette thèse s'avère donc le résultat de plusieurs années d'une complicité enrichissante qui vieillit bien.

*À Brigitte,
en te réitérant
perpétuellement,
toute mon affection
et mon
attachement...*

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le domaine de la communication dans les organisations, de ses prolégomènes à ses articulations actuelles, a connu depuis quelques décennies une fulgurante évolution. D'objet de recherche, la communication organisationnelle s'est littéralement hissée au rang de discipline reconnue. Cet essor résulte pour l'essentiel d'un effort de diversification sans précédent. Si la sagesse des pionniers aura permis de tracer la voie en élaborant et clarifiant le principe premier d'information, les générations subséquentes auront contribué, quant à elles, au développement et à l'enracinement de ramifications importantes. C'est à cette occasion que la communication fut reconnue dans les études portant sur la culture, la société, les médias, les technologies, l'organisation, la structure et le fonctionnement des systèmes. En un mot, toutes les fibres éparses sur la communication ont convergé et tissé un lien solide dans un nouveau réseau multidisciplinaire.

La notion d'information, premier jalon d'une histoire toujours à son développement, en raison d'une séduisante simplicité, s'est rapidement flétrie. Le modèle émetteur-message-récepteur a épuisé tout son potentiel explicatif dès sa sortie du canal. Entropie de l'information. La théorie de l'information de

Shannon et Weaver (Winkin, 1981) est sans aucun doute venue étoffer et fournir une charpente plus solide à notre compréhension du concept d'information. Susceptible alternativement d'expliquer le cheminement d'un message, son substrat, ses occasionnels obstacles et sa lente dégradation, la théorie shannonienne de l'information s'est toutefois butée à l'ingérence humaine qu'elle n'a jamais pu vraiment intégrer à ses prémisses. Et l'organisation est affaire humaine. La réaction fut vive. La discipline allait connaître son premier bouleversement majeur. La linéarité sous-jacente à l'explication de Shannon ne suffit pas à décrire les immenses possibilités réactionnelles envisagées dans les organisations humaines. L'apparition de la notion de système avec la théorie générale des systèmes de Bertalanffy, la cybernétique de Wiener et Ashby et l'approche systémique s'est davantage appliquée à décrire les rouages tant internes qu'interactifs des systèmes (Winkin, 1981). L'organisation apparaît alors comme un tout cimenté de l'intérieur dont l'équilibre et l'évolution s'avèrent directement proportionnels à la qualité des interactions entretenues avec le milieu. Plus encore, le fonctionnement d'un système repose également sur un réseau complexe d'interactions internes. C'est la naissance de la désormais célèbre école de Palo Alto où avec Bateson et Watzlawick en tête, la communication est dévoilée dans toute son étendue. Et toujours prédomine le concept d'interaction, assise de la mise en commun. Alors que ces dernières

écoles nous fournissent une image globale de l'organisation en tant qu'entité en perpétuelle interdépendance, plusieurs autres chercheurs en ont investi les moindres recoins. Les notions de pouvoir dans l'organisation, de culture, de réseaux, de structures et de fonctions, de groupes de prise de décision et de politiques de communication, ont tour à tour apporté des éclairages complémentaires. Tous ces apports auront contribué à peaufiner le concept de communication, lui attribuant comme principale caractéristique le fait qu'il doit être perçu comme un ensemble en mouvance plutôt que comme une démarche essentiellement statique et immuable. Avec l'introduction de ces nouveaux concepts, outre l'information, la notion de communication, action duale et mise en commun, s'en trouvait raffermie et précisée.

D'autres bouleversements d'importance sont encore survenus à l'occasion d'une "biologisation" de la discipline, notamment par la transposition des principaux postulats provenant des modèles autopoïétiques et néo-darwinistes; véritables prolongements du systémisme plus traditionnel et conservateur. Citant en exemple l'organisation biologique, les organisations sociales ont été expliquées en tant qu'entités dont les comportements autonomes s'expriment dans l'interaction. Ère du paradoxe, ces visions ont su faire ressortir les zones d'ombres entre les influences environnementales et les productions propres

d'une organisation. Dans le cadre du modèle autopoïétique, l'organisation est alors devenue, simultanément, autonome, interactive et homéostatique. Humberto Maturana, Francisco Varela, Edgar Morin, Jean-Pierre Dupuy et Henri Atlan figurent parmi les principaux auteurs ayant contribué à l'articulation de cette approche radicalement nouvelle (Dupuy et Dumouchel, 1983). Pour un autre groupe de chercheurs, ce fut l'application des prémisses de la théorie darwinienne de l'évolution qui leur aura permis d'expliquer la vulnérabilité tout comme l'aptitude à la survie des organisations. Dans un monde de pénurie, la rareté des ressources limite et entrave le développement de certains secteurs d'activité en raison d'une vive concurrence. Les entreprises font partie de ce qu'il est convenu d'appeler une "espèce" organisationnelle et au sein de celle-ci, un nombre donné "d'individus" seulement pourront survivre. Implacable principe de sélection naturelle discriminant entre l'apte et l'inapte. Considérant les ressources en disponibilité, seuls les plus aptes demeureront pour perpétuer leur savoir, leurs traits, leur expérience et leurs caractéristiques aux générations en devenir. Cette vaste écologie d'idées s'avère encore aujourd'hui très féconde pour la discipline.

Les concepts de communication et d'organisation ont donc été intimement liés depuis longtemps. Les développements de l'un ont réciproquement favorisé

l'essor de l'autre. Les deux domaines de recherche ont, semble-t-il, vécu des grands bouleversements et d'infimes altérations de l'autre. Un commensalisme mutuel, salubre et bienveillant. Évoquer l'histoire de la communication et de l'organisation, c'est partir de chemins parallèles qui bientôt ne font plus qu'un tant les liens qui les unissent et les distinguent s'entrelacent intimement.

Notre thèse de doctorat s'inscrit volontiers dans ce cheminement particulier d'une discipline en quête de niche. Insertion dans un cycle toujours en mouvement où se fondent et se confondent expertises et contre-expertises. Notre analyse devra s'immiscer au coeur du questionnement sur la communication et l'organisation, car un des objectifs poursuivis est de remettre en question non pas le bien-fondé de la communication en organisation mais davantage de douter de son efficacité réelle en certaines circonstances. Si la communication fut un temps considérée comme accessoire à l'organisation, nous tenterons, dans la mesure des moyens dont nous disposons, de changer cette conception pour assujettir l'organisation à la communication. En intervertissant la lorgnette, nous souhaitons attirer l'attention vers une facette méconnue des études sur la communication : l'échec communicationnel. Comme nous aurons l'occasion d'en débattre, il arrive parfois qu'une infime disparité entre théorie et pratique ait de néfastes répercussions. C'est donc dire que le phénomène de la

communication et de l'organisation sera perçu sans artifice, sans fard, dans ses forces certes, mais aussi dans ses faiblesses. Hâtons-nous de préciser toutefois que nous justifions la présentation de toutes ces images dans la mesure où nous espérons que les suggestions apportées pourront y changer quelque chose.

Cette thèse porte sur la gestion de crise en organisation. Elle commence là où les événements se précipitent et se bousculent et que la vie emprunte une autre trajectoire. Au moment précis où la transition s'opère, où la rupture advient, et que l'organisation bascule dans une situation de crise. Comme nous en avons acquis la conviction au cours de nos années de recherches, les entreprises ont apprivoisé les diverses facettes de la communication. Elles en ont perçu les avantages et bénéfices. Recherches marketing de plus en plus poussées permettant l'identification d'un groupe à cibler, sondages intensifs sur les besoins des consommateurs, groupes de discussion permettant de prendre le pouls de la société tout en y dégagant les tendances en latence, réseaux de communication de plus en plus sophistiqués, utilisation de technologies de pointe pour le traitement de l'information, élaboration de politiques de communication, maximisation du service et approche-client pensée et planifiée. Même à un niveau interne une adaptation se fait voir : cercles de qualité, élaboration de techniques de communication interpersonnelle, aplanissement

d'une hiérarchie ayant comme résultat de favoriser les communications entre paliers, politiques porte-ouvertes où chacun affirme son appartenance à l'organisation par le biais de suggestions susceptibles d'améliorer la productivité. Nous sommes d'avis que l'entreprise a ingéré les principes de la communication dans la mesure où ceux-ci s'avèrent ou paraissent indispensables dans la poursuite de l'ultime objectif.

Ces notions de communication que nous venons d'évoquer, pour la plupart, s'exercent généralement dans un environnement organisationnel relativement stable et ce, sous un climat dans les normales. Elles s'insèrent dans les activités quotidiennes et à l'occasion en deviennent les leviers et les ressorts. La situation de crise, cependant, modifie sensiblement le fonctionnement de l'organisation au point d'en menacer parfois son existence. Drames inopinés qui rompent la quiétude. L'entreprise en crise se trouve soudainement déstabilisée et les schèmes habituels d'organisation ne paraissent plus adéquats pour négocier un tel virage. La pression est décuplée. Les événements se succèdent par trop rapidement et les tentatives de réorganisation et de restructuration deviennent ardues au point de rendre l'entreprise inerte. Par analogie, l'entreprise en crise ressemble à l'animal aveuglé d'une lueur vive. C'est la paralysie le figeant sur

place. C'est précisément dans de telles circonstances que nous remettons réellement en cause l'efficacité de la communication d'entreprise.

En procédant à l'examen du cursus en communication, les études sur le comportement d'une entreprise en situation de crise s'avèrent peu nombreuses eu égard à leur importance. Pourtant, l'industrialisation accrue ainsi que le développement technologique augmentent sensiblement les risques d'un accident industriel majeur. Effets pervers de la production de masse. La tendance semble se confirmer dans la mesure où nous avons été témoins, depuis plusieurs années, d'une vague de crises de toutes natures ayant secoué certaines entreprises. En conséquence, il existe à notre avis une disparité prononcée entre l'importance accordée aux recherches sur la gestion de crise et les événements qui nous sont quotidiennement rapportés. Comment alors expliquer qu'aussi peu d'entreprises disposent de plans de gestion de crise bien rodés alors que celles-ci, plus que jamais, sont à la merci des probabilités. Il semble y avoir un accroissement de situations de crise et l'entreprise doit désormais anticiper une telle éventualité. Pourtant, en dépit d'exemples répétés, il arrive encore que les principaux intéressés se trouvent engagés dans une crise sans véritable préparation. Il est étonnant de constater à quel point un accident peut attenter à l'équilibre d'une entreprise et qu'aussi peu d'actions soient prévues à cet effet.

Essentiellement, cette thèse posera les prolégomènes d'un modèle intégrateur de la gestion du risque en entreprise. Bien entendu, la communication en sera une composante de tout premier plan. Ceci dit, examinons tout de même les bases sur lesquelles s'articule cette thèse.

Le premier chapitre sera l'occasion pour nous de formuler et présenter l'ensemble de notre problématique de recherche. Ainsi, avant de s'engager plus avant dans la thèse, nous étalerons les préoccupations qui s'avèrent à l'origine et qui motivent cette démarche.

Conscient de la problématique de recherche, le second volet sera entièrement consacré à l'analyse du contexte théorique qui prévaut en matière de gestion de crise. Nous aurons donc l'occasion de présenter trois grands courants de pensée qui s'inscrivent directement dans nos préoccupations. Le chapitre s'ouvrira sur les notions de stratégies de communication et d'organisation. Plusieurs auteurs se sont effectivement intéressés à la question de la planification stratégique dans diverses situations organisationnelles. L'identification de moyens facilitant l'atteinte de certains objectifs organisationnels peut s'avérer non négligeable en matière de gestion de crise. Nous irons conséquemment examiner les lignes directrices du concept de stratégie tout en tentant d'en dégager à la fois les

forces et faiblesses. Devenus les témoins privilégiés des faiblesses organisationnelles et de leur impact, nous poserons une question fondamentale, à savoir si nous disposons actuellement des outils de stratégie nécessaires pour négocier avec des crises de plus en plus dévastatrices. Dans la multitude des recherches contemporaines sur l'organisation, la question de la stratégie jouit d'une place particulière. Si ce concept plonge ses racines bien au-delà de l'ère moderne, l'art de la guerre aura pour sa part subi autant de permutations et atteint une telle perfection au cours des siècles, que cela lui aura permis d'intégrer notre conception de l'organisation. Le fait premier, être organisé, s'inscrit déjà dans une volonté afin que la mise en commun des ressources puisse procurer quelque avantage au détriment d'entités moins bien organisées. En franchissant ce pas, la stratégie ne peut qu'évoluer vers une condition toujours plus complexe, laquelle est sans cesse enrichie des apports mêmes de l'organisation.

Si les recherches en organisation et en management viennent confirmer la primauté de la stratégie dans le développement et la croissance d'une entreprise, peu d'entre elles accordent à la notion de communication des visées purement stratégiques. S'il est permis de questionner les moyens permettant d'intégrer un nouveau marché ou de niveler la compétition, il appert tout aussi raisonnable de

préparer les réponses et agissements en cas d'échecs. Dans le même sens, si le secteur d'activité de l'entreprise impose une structure rigide et un contrôle certain des opérations, n'est-il pas logique d'exiger autant de rigueur du point de vue de la communication ? La récente vague de crises qu'ont vécue diverses entreprises suffisent à nous convaincre que la notion de stratégie de communication commence à émerger en raison de l'impact réel d'un manque de planification. La notion de stratégie en communication n'est pas que conceptuelle. Elle a de concrètes implications qui sont susceptibles d'aider les entreprises en différentes circonstances. Le nombre grandissant de crises organisationnelles trouvant écho dans nos médias témoigne de ce fait.

La présentation du cadre théorique impliquera naturellement une incursion au coeur des études sur la gestion de crise. Volet de recherche relativement récent et trouvant assises aux États-Unis, ce cadre conceptuel propose certaines avenues pour la négociation lors de situations de crise. Cette analyse sera l'occasion d'identifier et de présenter les principaux moments d'une crise et l'ensemble des actions à envisager selon le déroulement de la situation. Nous irons donc de ce côté pour déterminer si les instruments qui sont proposés répondent à la réalité dans laquelle vivent les entreprises aux prises avec une crise écologique.

L'organisation en crise n'est pas une monade isolée de tout contact avec son environnement. Il importe que la lecture et l'appréciation d'une crise environnementale ne soient pas uniquement centrées sur le phénomène de l'organisation mais qu'elles tiennent compte aussi des milieux qui sont touchés. Nous entendons ici tout ce qui est extérieur à l'entreprise mais qui se trouve néanmoins directement impliqué dans la situation : citoyens, communautés, villes, groupes de pression et d'intervention, habitats naturels et écosystèmes. Pour ce faire, nous ferons état de la Directive Seveso, base de toutes les études sur la communication du risque. Pour l'essentiel, cette approche élabore divers scénarios prenant appui sur le fait que les entreprises présentant quelque danger que ce soit doivent informer les populations locales des risques encourus par la production tout en offrant un éventail de moyens permettant de s'y protéger. Théorie fertile en concepts et postulats, elle sera analysée en détails.

Le troisième chapitre constitue la suite logique de la démarche dans la mesure où est abordée la dimension méthodologique de la thèse. Dans cette optique, nous présenterons les outils de méthodologie ayant été privilégiés tant pour les études de cas que pour la recherche de terrain ainsi que l'élaboration d'avenues en matière de gestion de crise.

Trois chapitres de la thèse seront consacrés à la présentation et l'examen de diverses crises environnementales majeures. La description détaillée de ces études de cas respectera un cadre très strict: introduction, présentation du contexte organisationnel et identification des différents intervenants au dossier, suivi détaillé des différentes phases de la crise (la phase de pré-crise, la situation plus aiguë et l'après-crise). En relatant simplement le détail de quelques crises environnementales, nous serons à même de constater l'importance de la gestion de crise et de la communication du risque tant pour la survie d'une entreprise que pour la protection de l'intégrité physique des populations affectées. Ensuite, c'est par une observation soutenue des grandes crises qu'il nous sera permis d'identifier à la fois les points communs qui resurgissent fréquemment, tout comme les spécificités uniques à chaque crise. Afin de bien comprendre et cerner l'essence de la crise environnementale, notre regard portera sur les accidents à incidence nucléaire, chimique, ainsi que les déversements maritimes.

La question du nucléaire sera centrale dans les deux crises présentées dans le quatrième chapitre : Three Mile Island et Tchernobyl. De véritables histoires où un discours empreint de confusion a rendu difficile l'appréciation exacte des faits. À l'heure de la course à l'énergie alternative, le nucléaire représente une solution à certains problèmes environnementaux mais ne s'avère pas en cela

exempt de tout danger. Pensons simplement qu'une émanation de gaz radioactif est inodore, incolore et donc extrêmement difficile à détecter. Three Mile Island sera pour nous l'occasion d'examiner la perception socio-politique de la production d'énergie nucléaire ainsi que les impacts organisationnels et sociaux d'une fuite de gaz radioactif. Il nous sera également possible de mettre en évidence les effets psychologiques ayant précédé le démarrage du réacteur Three Mile Island-1 au lendemain de l'accident de TMI-2.

Le cas Tchernobyl pour sa part subsiste dans les esprits comme une crise environnementale d'une exceptionnelle gravité. A cette occasion, plusieurs intervenants ont pris position lors de la crise. Et le rôle des médias y a eu un impact fondamental. Ce nouvel acteur fera donc son entrée en scène. Et partant, trois discours très distincts se heurteront : rumeurs, vérités et discours médiatique. Tchernobyl fut sans conteste une crise environnementale d'une infinie complexité ayant causé la mort de plusieurs personnes, mais il nous apparaît essentiel, rétrospectivement, d'y apporter quelques bémols en montrant comment la rumeur aura contribué à rendre cette crise plus grave encore qu'elle ne le fut.

Le cinquième chapitre illustrera deux cas de crises environnementales impliquant une émanation de produits chimiques dangereux. Dans la ville surpeuplée de Bhopal en Inde, une fuite de méthyl isocyanate, gaz hautement toxique, s'est produite à l'usine de la firme Union Carbide. Les pertes tant humaines qu'environnementales furent considérables. D'ailleurs, cet événement est aujourd'hui considéré comme l'un des plus graves accidents industriels à jamais survenir. Ce sera un premier contact avec une certaine réalité organisationnelle où tout est mis en oeuvre pour la réalisation de minces économies, dont mettre en péril la vie de centaines de milliers de personnes. Mentionnons également qu'il s'agira de la rencontre avec un univers fort peu reluisant, faux, improvisé : la communication.

Le second cas portant sur les accidents chimiques s'avère parmi les plus importants jamais recensés. Il s'agit d'une crise ayant eu lieu en 1976 dans la région du Seveso en Italie du Nord alors qu'une chaudière contenant plus de 2 000 litres de défoliants a explosé, libérant ainsi dans l'air un produit fort dommageable pour la santé. Cet accident aura sensibilisé les Européens aux dangers de la manutention de marchandises dangereuses et de l'utilisation de celles-ci à des fins de production. Nous mettrons surtout l'accent sur les suites de la crise. Au lendemain de Seveso, les membres de la Communauté

Européenne modifieront dramatiquement leur perspective sur les produits toxiques par l'adoption d'un projet de loi commun et destiné à la protection civile. Désormais connu sous le nom de Directive Seveso, certains articles de la loi obligent maintenant les entreprises à de ponctuelles campagnes de communication visant à informer les gens des mesures de sécurité à entreprendre si un problème devait survenir. La Directive Seveso a notamment l'avantage de regrouper tous les intervenants afin d'assurer une action rapide et concertée si la situation le nécessite. Naturellement, cela représente un défi de taille en termes de communication et ouvre la voie à des études sur une facette méconnue de la communication : la communication du risque.

Le chapitre suivant sera consacré aux crises environnementales majeures résultant de déversements d'hydrocarbures. Dans cette perspective, deux autres événements retiendront notre attention et seront l'objet d'une plus sérieuse auscultation. Tout d'abord, nous détaillerons les circonstances entourant le délestage de plusieurs milliers de tonnes de mazout par le superpétrolier Exxon-Valdez à proximité de l'habitat faunique de Prince William Sound en Alaska. De quelque façon que soit envisagée cette crise, de très sérieuses carences organisationnelles et communicationnelles sont notées et ce, malgré le fait que deux entreprises aient travaillé de concert pour ralentir l'étalement de la nappe

de mazout. En effet, Exxon devait en principe disposer d'un plan de contingence bien rodé, tout comme Alyeska Pipeline, ravitaillant portuaire. Inutile de rappeler que la nappe s'est dispersée sur plusieurs kilomètres et qu'éventuellement, toute tentative de recouvrement fut impossible. Pourtant, dans les premières heures suivant l'accident, l'épave aurait pu être ceinturée et les impacts environnementaux réduits considérablement.

Ce volet analytique se terminera par la présentation des causes ayant conduit au naufrage du Braer, autre superpétrolier s'étant échoué aux Îles Shetland en Écosse. Cette seconde crise écologique par déversement s'est produite lorsque le navire s'est abîmé sur les côtes écossaises et a déversé lui aussi tout son chargement portant ainsi atteinte à une faune très variée.

Les diverses études de cas seront assorties, au chapitre sept, d'une étude de terrain nous permettant, à la fois, de relater une situation de crise mais aussi de discuter avec ses principaux acteurs. La crise des BPC de Saint-Basile-le-Grand constitue un exemple probant où une situation à risque aurait pu dégénérer en crise environnementale, sociale et politique beaucoup plus importante qu'elle ne l'a heureusement été. Tout en analysant les différentes étapes ayant ponctué cette crise, nous verrons comment s'est déroulée la gestion de cette crise du

point de vue des spécialistes de première ligne. Tous les intervenants ont d'abord expliqué, en entrevue, leur rôle au sein de la crise pour ensuite décrire la séquence des événements. Ils se sont ensuite exprimés sur les points forts et faibles de leur stratégie d'action. Finalement tous ont eu l'occasion, au sortir de cette expérience, de nous dresser un portrait de l'état actuel et en devenir de la gestion de crise.

Pour faire écho à la crise de Saint-Basile-le-Grand, il nous est apparu essentiel de faire état des apprentissages ayant résulté de la crise. Nous avons eu l'opportunité d'assister, à titre d'observateur-analyste, à une véritable simulation de situation de crise dans une raffinerie (incendie de réservoir) de l'Est de Montréal. Les deux situations ont présenté de nombreuses affinités et s'apparentent sous plusieurs aspects: déflagration initiale suivie d'un incendie majeur, présence de produits toxiques en combustion, danger d'intoxication et besoin d'équipements d'intervention spécifiques. En posant un regard critique sur la simulation, nous serons à même de cerner l'évolution ayant eu cours durant ces dernières années tout en demeurant lucides en rapport avec les moyens.

Les dissonances accumulées trouveront résonances alors que la thèse visera l'élaboration d'un plan de gestion du risque conformément à tous les préalables précédemment identifiés. Simplement, un de nos objectifs est de fournir les outils théoriques et pratiques susceptibles de préparer le mieux possible l'organisation à l'avènement d'une crise. Ce plan s'ancre théoriquement des richesses sur les divers courants de pensée. Il est analytique, car une recherche de terrain vise à décortiquer le processus d'intervention en phase aiguë de crise et finalement pratique, car les étapes de l'action seront élaborées. Ce plan complet se trouvera au dernier chapitre de la thèse et favorisera le consensus entre notions propres à la gestion de crise — donc à la sauvegarde de l'entreprise en difficulté — et les principaux postulats de la communication du risque — assurant la protection des personnes vivant à proximité de sites à risque. Le plan élaboré, plus encore, fournira une logistique globale et précise de l'intervention organisationnelle tout en ayant comme mandat d'assurer la cohésion entre les multiples intervenants impliqués au niveau d'une catastrophe environnementale.

Évidemment d'aucuns seront familiers avec certaines des approches évoquées — stratégie et gestion de crise — alors que d'autres visions comme la communication du risque seront plus étrangères. La quantité de concepts

présentés dans les pages qui suivent constitue un énorme corpus théorique. Nous jugeons néanmoins que l'ensemble des notions utilisées sont essentielles pour notre conception d'un plan de gestion du risque.

S'instituant progressivement discipline, les principes de communication dans les organisations deviennent de plus en plus présents dans le monde des affaires, tant privé que public et parapublic. Car les gestionnaires, par l'expérience qu'ils acquièrent, admettent et conçoivent maintenant le fait que l'organisation soit un véritable carrefour défiant toute logique par trop réductrice. L'expérience quotidienne et la vie en organisation semblent dorénavant converger vers la recherche universitaire dans la mesure où l'organisation émerge de part et d'autres en tant qu'élément indéfinissable, insondable, matière vivante et complexe dont les comportements et actions vont et viennent, disent et contredisent, affirment et infirment, communiquent et se referment. L'organisation est la vie. Tout simplement. Avec ses forces et ses carences, ses clartés et ses ombres, ses espoirs et ses désillusions, ses éclats de santé et ses pathologies. Elle a ses moments de grande quiétude et ses crises. L'organisation est paradoxe. Une éternelle oscillation ambivalente entre le soi et le non-soi, entre le crié et le réprimé, entre la volonté interne et les exigences externes. Et ce

n'est que la première des nombreuses contradictions qui, comme dirait Cocteau, témoigne simplement de la difficulté d'être.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

*"Le but du présent exposé est
précisément de faire apparaître
comment se manifeste (...) cette
tendance à altérer la nature et la
destination des choses qui va
parfois jusqu'à la création d'une
réalité neuve - d'un surréel.*

Jean Rostand

Nous avons ouvert le présent en évoquant sommairement quelques crises organisationnelles devenues tristement célèbres et qui seront décortiquées amplement plus tard. C'est toutefois à partir du constat d'existence de celles-ci que nous allons entamer ici la discussion. L'éventail de cas que nous allons explorer a ceci de commun, tout d'abord, que les entreprises ne semblaient pas réellement prêtes à faire face à d'aussi sérieuses crises environnementales. Que l'on pense simplement aux accidents de Union Carbide, Three Mile Island, Seveso et Exxon-Valdez pour ne nommer que les plus révélatrices. Chacune d'elles nous a montré des entreprises peu préparées à affronter l'adversité. Le déversement de l'Exxon-Valdez aura de plus servi à illustrer comment deux entreprises ne peuvent à elles seules, voire conjointement, contenir et endiguer une situation intense.

Du même souffle, ajoutons que les exemples montrent également à quel point les populations avoisinantes aux lieux de crises manquaient, elles aussi, d'informations relativement aux risques encourus d'une part, et en matière de prévention en santé et sécurité d'autre part. Trop souvent hélas, la littérature portant sur les désastres et accidents industriels souligne comment les populations semblent à la merci des autorités et sont peu sensibilisées des moyens à prendre pour assurer leur propre sécurité. Qu'il s'agisse du niveau

organisationnel ou communicationnel, de très sérieuses carences sont donc notées bien que quotidiennement les gestionnaires de firmes industrielles et technologiquement menaçantes soient confrontés à des situations susceptibles de gravir et se développer en intensité.

Au-delà de l'aptitude d'une entreprise à agir pour elle-même en situation de crise, toute la question de l'accès à l'information pour les populations locales est évacuée de l'analyse dans la tradition plus pure de la "gestion de crise". Outre le cas Seveso qui a débouché sur un ensemble très concret d'actions finement orchestrées, peu de situations ont été l'occasion d'un débat en profondeur entourant les communications du risque. Pourtant, Union Carbide et Three Mile Island auraient dû favoriser l'émergence de telles discussions. A priori, quelques questions simples mais évidentes se posent : comment de pareilles crises environnementales peuvent-elles prendre des proportions aussi grandes ? Naturellement, certains évoqueront l'inévitabilité du fait. Après tout, l'industrialisation et l'essor technologique, jumelées à un vieillissement des infrastructures ont leurs effets pervers. D'autres peuvent par ailleurs soutenir qu'un accident industriel s'inscrit dans une loi des probabilités faisant que tôt ou tard une crise surviendra forcément. Quoi qu'il en soit, ces arguments ne

répondent pas avec satisfaction à la question. Pourquoi ces crises connaissent-elles une ampleur démesurée ?

Il est compréhensible qu'un accident ait lieu. L'activité humaine n'est certes pas à l'épreuve d'erreurs. Ce qui est beaucoup plus difficile à admettre, c'est pourquoi un simple accident devient tout à coup une catastrophe inimaginable. Ces entreprises ne sont-elles pas gérées par des administrateurs d'expérience ? Le fonctionnement de telles organisations n'est-il pas régi par une pléthore d'organismes chargés d'exercer une rigoureuse surveillance ? Manifestement, la "gestion de crise" comme la "communication du risque" sont peu présentes, voire peu exploitées. Il manque, dans la pensée et la pratique organisationnelle, les bases d'une approche que nous appellerons la "gestion du risque". Une approche qui sache allier les préceptes de la gestion de crise dans le contexte organisationnel et la communication du risque à un niveau populationnel. Un premier problème semble clairement se profiler.

Il nous serait possible d'attaquer le problème de la gestion du risque en voyant comment les modèles sur la stratégie d'organisation et de communication traitent des événements organisationnels extraordinaires. Dans la tradition, allant du Boston Consulting Group à Michael Porter, le concept de stratégie ne parvient

pas à transcender réellement l'idée de compétition. Pour une majorité d'auteurs, la stratégie constitue la planification d'actions organisationnelles destinées à positionner plus avantageusement une entreprise dans un marché donné. C'est un peu comme si dans ces écoles de pensée, le terme stratégie ne pouvait vraisemblablement pas se dissocier de données brutes et de tableaux comparatifs. Dans cette perspective, la gestion du risque n'est certes pas une préoccupation majeure. Dans l'oeuvre de Mintzberg (1985), grand théoricien et praticien de la communication, les stratégies d'entreprise, qu'elles soient délibérées ou émergentes, ne traitent de situations extrêmes, de crises organisationnelles et de communication du risque qu'en filigrane. Compte tenu des risques et des dangers reliés à certaines pratiques industrielles, le domaine plus conventionnel des stratégies de communication ne suffit pas pour non seulement prémunir l'organisation d'une crise, mais pour assurer l'intégrité des populations touchées. Il faut donc, pour la préparation à une situation de crise, se tourner vers des courants de pensée qui se penchent plus spécifiquement sur ces moments organisationnels.

Comme nous l'avons brièvement mentionné en guise d'introduction, l'école américaine de gestion des crises et des désastres limite surtout son rayon d'action à l'unique sauvegarde de l'image corporative en situation de crise.

Naturellement, les propos sont, en soi, fort utiles au stratège qui désire préserver l'intégrité de son image d'entreprise. Toutefois, ce sont les principes de communication du risque qui font paraître bien limitative l'approche à la gestion de crise. Car la sauvegarde de l'entreprise en difficulté passe par la planification et l'élaboration de stratégies de communication qui sachent déborder des cadres stricts de l'organisation. Autrement dit, la faiblesse majeure de l'école américaine est d'omettre tout le volet préventif qui fait partie et qui consacre le bien-fondé de la communication du risque. C'est un peu comme si la vision, par trop restreinte, ne pouvait admettre que la communication ne soit autre chose qu'un contrôle exacerbé des informations pour la résolution de problème. Bien entendu, les recherches américaines ont aussi traité de la communication du risque, mais qu'en filigrane. C'est que le propos organisationnel, très centralisateur, n'a laissé en fin de compte que très peu d'éclairage en regard de l'environnement. Il importe toutefois de mentionner que ce sont ces mêmes études qui ont inspiré les Européens dans leur démarche initiale de recherche en matière de communication du risque. Toutefois, ce modèle accapare trop l'espace organisationnel au détriment de l'espace populationnel. En conséquence, le gestionnaire désireux de gérer plus étroitement le risque pourrait puiser dans ce courant de pensée, toutefois, il n'y tirerait que des stratégies destinées à la protection et la sauvegarde de l'image

corporative. Il est de notre avis que la gestion du risque passe aussi par la protection des êtres humains, des écosystèmes, des arbres et des oiseaux. Pour élargir cette vision, il lui faudrait alors se tourner vers les principes de communication du risque.

La notion de communication du risque, concrétisée par la Communauté Européenne au lendemain de la crise de Seveso, apporte quantités de solutions valables pour le gestionnaire d'une entreprise à risque. En vertu de ce courant de pensée en communication, les populations qui habitent à proximité d'usines présentant quelque danger d'exploitation doivent être adéquatement informées des risques qu'elles courent et prévenues des mesures de sécurité en cas de crise. Essentiellement, la communication du risque s'insère dans un plus vaste programme de protection civile et regroupe l'ensemble des intervenants sociaux en vue de les préparer à réagir conjointement et donc unir leurs efforts pour faire face à une crise. La communication du risque est donc fondamentalement une action qui précède l'avènement possible d'une crise. C'est dans cette phase que se planifient et se concertent les interventions de chacun, populations locales incluses. Il semble qu'en dépit de ses bienfaits, un seul reproche puisse être formulé à l'égard de cette vision : la communication du risque n'est pas compensée ou n'est pas insérée, organisationnellement, dans un plan bien défini

de gestion de crise visant effectivement à protéger aussi l'entreprise. Il appert en effet que la "communication du risque" néglige de mentionner les bienfaits de telles pratiques pour la sauvegarde de l'image corporative. Nous croyons qu'au-delà de l'obligation morale d'informer une population sur les risques de certaines pratiques industrielles, une action d'entreprise volontaire constitue un pas important dans le tissage de liens entre l'organisation et ses environnements (citoyens, médias, autres entreprises, groupes de pression, gouvernements, municipalités). Plus encore, il est de notre avis que l'entreprise qui s'investit volontairement dans un plan de communication du risque se positionne préventivement pour une situation de crise. C'est un des non-dit de ce schème théorique. Pour l'entreprise qui y souscrit, la communication du risque est un outil préventif au service même de l'organisation et du public. Il faut donc trouver une juste mesure entre ces deux options organisationnelles : prémunir les populations en cas d'accidents et du coup, prévenir la déconfiture organisationnelle en situation de crise.

Les écoles américaines et européennes, nous le voyons, compensent mutuellement leurs faiblesses respectives. Dans le premier cas, une préoccupation trop marquée pour la sauvegarde organisationnelle dilue beaucoup trop la notion de communication du risque et la prévention

populationnelle. Pour les seconds, la composante organisationnelle n'est effleurée uniquement que dans la mesure de l'implication de l'entreprise au programme de communication du risque. L'accent est mis sur la préservation de l'intégrité physique et morale des individus, et la considération pour l'organisation ne semble se limiter qu'à l'obligation d'informer. En véritable situation de crise, encore une fois, cette école centre davantage son intervention au niveau de l'information dispensée aux populations locales. L'on ne pense pas suffisamment, dans ce contexte, à la sauvegarde de l'organisation qui fort souvent joue un rôle économique et social aussi important que vital auprès de certaines communautés.

Il nous apparaît clair que notre discipline gagnerait à développer une approche alternative qui sache tenir compte des préoccupations duales que nous venons d'évoquer. C'est-à-dire proposer des outils qui simultanément tiennent compte des besoins organisationnels en matière de gestion de crise, mais aussi qui sachent intégrer les principes fondamentaux de la communication du risque. Nouvelles prémisses à ajouter à la notion de stratégie. Jusqu'ici, nos recherches effectuées dans le cadre de cette thèse nous indiquent qu'aucun modèle ne semble fermement constitué à ce chapitre. Certaines crises ayant eu lieu au Québec témoignent de l'ignorance des populations en matière d'information.

Plus encore, il n'est pas admis que les entreprises disposent d'un canevas éprouvé en matière de communication du risque (entendons communication du risque et communications d'entreprises risquées). Un tel modèle alternatif, s'ancrant dans des études de cas, des schèmes théoriques clairement définis et dans la pratique organisationnelle, pourrait devenir un instrument utile pour les gestionnaires.

Ceci dit, la recherche proposée ne vise donc pas à répondre spécifiquement à une question bien précise et définie. La problématique principale, en somme, réside dans la défi que pose l'élaboration d'un modèle de la gestion du risque. Si cette thèse ne démarre pas à proprement parler sur une question bien circonscrite, la simple idée de combler un espace conceptuel et pratique soulève de nombreuses interrogations secondaires. Quels sont tout d'abord les éléments à insérer et à considérer dans l'élaboration d'un plan de gestion du risque (gestion de crise et communications du risque) ? Quels éléments faut-il donc réunir pour que le gestionnaire puisse disposer d'une approche vraiment efficace à la gestion du risque ? Autrement dit, notre préoccupation principale, que nous nous appliquerons à tenter de résoudre résidera dans le développement de normes préfigurant l'existence d'un modèle de gestion du risque.

Nombre d'entreprises ou de municipalités, situées au Québec et ailleurs, pourraient sûrement bénéficier d'un plan de gestion du risque qui sache tenir compte, simultanément, des populations environnantes et de l'entreprise elle-même. Accessoirement à l'élaboration d'un modèle de gestion du risque, quelques problématiques secondaires, nous l'avons dit, émergent spontanément. Quelles seront les diverses étapes de communication envisagées pour informer les populations à proximité de lieux à risque ? Quels seront les moyens privilégiés pour non seulement assurer l'efficacité des communications mais ce faisant, comment faire en sorte d'insérer activement les intervenants dans la démarche ? Quelle est la stratégie d'implantation de la communication du risque ? Une autre problématique secondaire qui découle de l'élaboration d'un plan de gestion du risque réside dans la définition de la notion du terme "risque" lui-même. C'est que l'élaboration d'un tel plan de communication doit insérer, dans son cadre, les dangers organisationnels encourus par l'implantation d'un protocole de gestion du risque. Paradoxe de l'incertitude, certaines communications d'entreprises représentent des risques pour l'organisation émettrice, considérations qui doivent trouver des balises au sein d'un tel plan. Finalement, un problème secondaire, mais qui nous apparaît important, demeure l'implication médiatique en situation de crise, surtout lorsqu'il s'agit d'appliquer un tel modèle en périphérie des centres urbains. Peu d'auteurs

soulèvent ce problème. Dans les grandes villes l'exploitation des médias de masse est facilitée en raison de leur présence massive. Dans les localités éloignées des centres urbains où foisonnent plusieurs petits parcs industriels, la rareté des médias d'informations pose un problème important. Les réseaux de télévision et les stations de radio, dans l'espoir de rationaliser leurs ressources centralisent leurs activités, réduisent sensiblement leurs effectifs et éventuellement cessent leur exploitation locale. Pour ce qui en est des quotidiens, très souvent, ceux des grands centres entrent en compétition directe avec les journaux locaux. Nous le voyons, l'intégration des médias dans un plan de gestion du risque n'est pas aussi simple que nous pourrions l'imaginer. Il s'agit toutefois d'un problème secondaire qui sera l'objet d'un plus sérieux examen au moment opportun.

En résumé, la problématique de recherche vise l'élaboration d'un plan directeur de gestion du risque tenant compte, simultanément, de l'entreprise et des environnements sociaux et physiques touchés. Ce modèle de communication se doit de fournir des outils valables pour les intervenants tout en demeurant suffisamment flexible pour leur permettre de s'adapter à diverses situations.

CHAPITRE 2

APPROCHES COMPLÉMENTAIRES À LA NOTION DE CRISE

INTRODUCTION

Les quelques avenues théoriques présentées en introduction suscitent de nombreux questionnements et sont propres à nous guider dans la matérialisation d'un plan de gestion de crise. Dans les recherches effectuées dans le domaine de la communication, trois schèmes théoriques importants méritent une attention toute particulière et feront l'objet d'une analyse détaillée dans ce chapitre. Il s'agit des études portant sur la notion de stratégie, de gestion de crise et de communication du risque. Généralement, chacun fournit un canevas permettant de cerner et comprendre la réaction de l'organisation en situation inhabituelle ou extraordinaire. Dit autrement, chaque courant de pensée a ses propres postulats, lesquels nous alimentent de précieuses indications relativement à la planification en situation de crise organisationnelle. Nous tenterons conséquemment non seulement d'isoler les lignes directrices de chaque école de pensée mais également d'en faire ressortir avec force évidence les absences.

SUR LA NOTION DE STRATÉGIE

"Vous savez qu'on peut être hanté par le remords toute sa vie, non pas pour avoir choisi l'erreur, dont au moins on peut se repentir, mais de s'être trouvé dans l'impossibilité de se prouver à soi-même qu'on aurait pas choisi l'erreur."

Umberto Eco

SUR LA NOTION DE STRATÉGIE

Selon Alain Charles Martinet (1988) l'apparition de l'art stratégique plongerait vraisemblablement ses racines aussi loin que le V^e siècle avant Jésus-Christ. En effet, l'oeuvre présumée de Sun Tzu (1972) sur l'art de la guerre présente un ensemble de techniques, sophistiquées pour l'époque, qui lorsqu'appliquées procurent possiblement un avantage en situation de guerre. Sun Tzu tenait compte d'un nombre impressionnant de critères allant de la discipline de l'armée jusqu'aux conditions météorologiques prévalant durant un combat et ce, en passant par la reconnaissance du "terrain" des hostilités. Les chapitres de son ouvrage, très évocateurs, couvrent des thèmes qui, étrangement, ressemblent à certaines des conceptions plus contemporaines sur la stratégie : la conduite de la guerre, la stratégie offensive, les points faibles et points forts, le terrain, les neuf sortes de terrain. Avec Sun Tzu, le dénouement d'une guerre était directement conséquente de l'application rigoureuse de techniques bien définies. L'oeuvre de ce stratège, rédigée avant l'avènement du christianisme, s'avère très articulée pour l'époque et ses préceptes montrent clairement l'importance du détail et du pratique dans l'élaboration stratégique.

Martinet relate également la présence d'éléments pour une planification de la gestion dans l'oeuvre de Xénophon, historien et philosophe ayant vécu près de quatre cent ans avant Jésus-Christ. Dans le même ordre d'idées, nous retrouvons dans *Le Gorgias* de Platon, l'apologie de l'art de la persuasion, lequel ouvrage, incidemment est perçu par certains comme contenant une première formulation sans équivoque du mot cybernétique, sujet à propos puisqu'il s'agit de la science du contrôle et du gouvernement des hommes et des machines.

Dans *Les maîtres de la stratégie*, Edward Mead Earle (1980) relate l'évolution de la pensée stratégique au cours des siècles, allant de la pensée théorico-tactique de Machiavel à celle résolument destructrice d'Adolph Hitler. L'oeuvre de Earle est particulièrement intéressante en ce qu'elle montre le lien inextricable entre la pensée et la théorisation et l'action stratégique elle-même.

Dans le domaine plus particulier des études portant sur l'entreprise, l'on se souviendra qu'entre 1890 et 1915 sont posés les jalons de deux approches marquantes dans le domaine de l'organisation. L'école classique de management, comprenant les modèles de Taylor et Fayol, (Lussato, 1977) transgresse l'unique propos sur la division du travail et la productivité en présentant un schéma primaire sur la stratégie et le contrôle. Il faut comprendre qu'au nom et

en raison de la productivité et de la standardisation sont élaborés les outils qui permettent au gestionnaire de développer une structure de travail susceptible de favoriser, simultanément, l'atteinte d'objectifs particuliers dans un contexte où prévaut le contrôle de l'action. Dit autrement, les écoles classiques de division du travail de Taylor et les impératifs du management de Fayol représentent la matérialisation d'une stratégie implicitement pensée par les gestionnaires : maximisation et contrôle de la productivité. Le taylorisme, dans ses grandes lignes, repose sur la notion selon laquelle la division et la hiérarchisation rehaussent la productivité et facilitent le contrôle des étapes de production. Pour sa part, Fayol a développé un système de management en cinq classes : la prévision, l'organisation, la coordination, la supervision et le contrôle. Ces approches trouveront, quelques années plus tard, leur équivalent au sein d'une théorie mathématique de l'information.

En 1938, Chester Barnard (1938) formule une définition de la stratégie qui créera une rupture importante avec les écoles précédentes. Résolument ambivalent, Barnard présente cette nouvelle discipline dans toute sa complexité. Sa définition de la stratégie annonce d'ailleurs la venue prochaine de la cybernétique, voire des approches systémiques. Dans *The Function of the*

Executive, il semble désireux de circonscrire les composantes de la stratégie pour en soutenir une définition rigoureuse:

"Ce qui importe pour l'efficacité de l'organisation, c'est du point de vue externe, la pertinence des buts par rapport à la situation environnante totale et du point de vue interne, l'équilibre entre la communication des membres de l'organisation entre eux, leur volonté de contribuer à l'action et l'existence d'un but commun." (Martinet 1988:50)

"Le processus de décision doit discriminer les facteurs stratégiques et redéfinir ou modifier le but commun sur la base des résultats futurs escomptés dans la situation existante, à la lumière de l'histoire, de l'expérience et de la connaissance du passé. Les décisions doivent prendre en compte ce qui est bon pour l'organisation du point de vue de l'équilibre interne et du point de vue de ses relations avec l'environnement général." (Martinet 1988:50)

Une déconstruction et une analyse sommaire de ces définitions nous montrent la grande perspicacité intellectuelle de Barnard. Ouvrant sur la notion d'efficacité de l'action organisationnelle, il précède de dix ans la première véritable formulation de la cybernétique wienérienne. Sans en décrire le mécanisme dans ses moindres méandres, il oriente toutefois son propos dans le sens de l'efficacité de l'action, en reconnaissant que le comportement d'une organisation tend vers une maximisation de ses objectifs ou de sa mission. Il reconnaît également le caractère profondément dual de l'organisation dans la reconnaissance des niveaux internes et externes. Plus encore, le fait de présenter

l'organisation en tant que mécanisme d'équilibre laisse présager l'émergence de la cybernétique, de l'approche systémique, de la théorie générale des systèmes et de la thermodynamique, ensemble de théories reliées, entre autres facteurs, par leur préoccupation sur la notion de système en quête perpétuelle d'équilibre et d'homéostasie. Dans cette optique, nous pouvons déduire qu'il était dès lors en mesure d'appréhender les notions de déséquilibre, voire possiblement de désordre. L'auteur, dans sa seconde définition, se rapproche d'une conception plus "managériale" sur l'organisation. Par la discrimination des processus stratégiques ainsi que la considération simultanée des expériences passées et en devenir, il crée littéralement une tête de pont vers les principes de la complexité tels que nous les connaissons aujourd'hui. Une incursion au coeur de la vie socio-historique de l'entreprise vient renforcer son propos. Il s'applique également à replacer la notion d'équilibre dans un cadre susceptible de s'insérer dans le discours habituel des gestionnaires. Il capitalise sur "l'expérience organisationnelle" dans l'illustration du principe de l'homéostasie systémique. Ce faisant, Barnard ne néglige pas pour autant de fournir des outils primaires pour l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. En admettant la variabilité des objectifs communs, il propose un processus résolument dynamique dont peuvent facilement s'acquitter les gestionnaires. Concrètement, il s'agit donc de constamment repenser les objectifs à la lumière de la cohérence interne de

l'organisation, dans un processus trouvant appui des événements socio-historiques particuliers de l'entreprise.

L'oeuvre de Chester Barnard, en somme, représente une véritable rupture, un moment schismatique important où émerge le préalable communicationnel dans le processus conduisant à l'action stratégique. Pour Alain Saumier (1990: 80), *“si l'on exclut Chester Barnard qui, il y a cinquante ans, proposait une conception du travail du gestionnaire où la communication et la décision formaient en quelque sorte les tenons et mortaises de tout assemblage organisationnel, il faudra attendre le courant interprétatif actuel pour retrouver une conception de l'organisation où la communication exerce un rôle central.”*.

Bruno Lussato (1977: 82) rapporte que Barnard posait trois conditions relatives à la notion de communication. *“La ligne de communication doit être aussi courte que possible, la ligne de communication doit être habituellement utilisée dans toute sa longueur, toute information doit être authentifiée.”*. Alors que les écoles classiques et néo-classiques perçoivent effectivement la stratégie dans l'unique ré-organisation structurelle des efforts de production, Barnard imagine une approche s'inscrivant dans une tentative afin de concilier la production interne et les injonctions externes dans un processus dynamique d'échange. Avec

Barnard, la stratégie devient donc, véritablement une problématique de recherche à élucider.

Nous ne saurions vraisemblablement dresser un bilan de la notion de stratégie sans mentionner l'impressionnant travail de Simon et March (Morgan, 1986) et de l'école des systèmes sociaux sur la prise de décision. Intimement lié au concept de stratégie, Simon et March posent les jalons d'une théorie sur la prise de décision qui se fonde à la fois sur l'individu et sur son insertion au sein du groupe. Pour Simon et March, la complexité du processus décisionnel auquel s'ajoute le dénombrement des variables organisationnelles rendent impossible l'isomorphisme entre l'atteinte des objectifs et leur rationalité. Dans cette optique, l'effort stratégique serait donc limité à un seuil de satisfaction, vu l'impossibilité du groupe de se saisir de l'ensemble des éléments qui incombent dans la prise de décision. Au point de vue de la stratégie, ces auteurs proposent donc un cadre qui détonne dans la mesure où s'établit une première limite de l'effort stratégique en organisation, limite imposée précisément par le fait organisationnel. Plus récemment, Irving L. Janis (1989) poursuivra les recherches sur la prise de décision et s'appliquera spécifiquement à analyser les contraintes que génèrent une crise dans le processus décisionnel. Marqué par un souci peu commun du détail, l'auteur dresse un bilan non seulement des effets

psychologiques d'une crise sur l'aptitude à décider mais il pousse plus loin en montrant comment une décision prise dans un contexte d'incertitude contribue parfois à envenimer le problème.

Au moment où Simon travaille à l'élucidation de la prise de décision, Shannon et Weaver allaient proposer leur désormais célèbre théorie mathématique de l'information (Winkin, 1981). Le modèle émetteur-message-récepteur schématise la communication à sa plus simple expression. Leur oeuvre constitue un point de jonction important où se lient les notions de stratégie, d'information et d'organisation. Bien qu'au niveau stratégique, la théorie de l'information puisse paraître peu novatrice, nous devons comprendre que les gestionnaires disposent avec cette théorie d'un outil supplémentaire pour l'élaboration d'une stratégie du contrôle informationnel. La nouveauté shannonienne réside donc dans son contexte d'application. Dans sa linéarité et dans l'emboîtement successif de ses composantes transparaissent les conditions permettant le contrôle du transfert d'information. A la façon du taylorisme qui permet d'exercer une surveillance accrue du processus de production par la division des postes de travail, la théorie shannonienne présente sensiblement la même force de contrôle, mais cette fois dans le contexte du flux informationnel. Bien que de telles stratégies aient été décriées depuis en raison de l'abrutissement du

potentiel humain, force est d'admettre qu'au niveau stratégique, cette approche sied au contexte organisationnel soucieux de la productivité et de l'effort individuel, dans le domaine particulier de l'information. C'est ainsi que se sont progressivement effectués les rapprochements entre communication, stratégie et organisation. Stratégiquement, le fait de limiter les porte-parole aura eu comme effet de canaliser le discours, d'éliminer considérablement toute forme de contre-expertise et de garder un contrôle sur la nature et le contenu des informations divulguées. La théorie de l'information s'insère donc définitivement dans une conception stratégique de la communication.

L'approche cybernétique, développée dans les laboratoires du Massachusetts Institute of Technology (MIT), constitue selon nous l'approche stratégique la plus prometteuse en matière de gestion de crise et de communication du risque. La cybernétique est un modèle simple, direct, favorisant le contrôle d'événements en raison de la capacité d'un système à percevoir les rétroactions et s'y adapter en conséquence. Dans cette vision, tout système interagit avec son environnement. A la réception des informations provenant du milieu, le système procède à l'analyse des données reçues et base ses actions subséquentes sur ces perceptions. Lorsque le système agit, il est informé, rétroactivement, de l'efficacité de son action. Il peut dès lors progressivement

corriger ses comportements de telle sorte à bien s'adapter à son milieu. En somme, toute action d'un système est basée sur des informations très précises quant aux réactions du milieu. Au niveau de la conception stratégique en communication et organisation les notions en cybernétique nous fournissent de précieux outils permettant l'établissement de liens entre le développement stratégique et les réactions de l'ambient éco-système.

La suite logique pour une conception globale de la notion de stratégie s'inscrit dans une considération des divers visages de la notion de système. Parmi les auteurs ayant contribué au raffinement de cette théorie, nous ne saurions passer sous silence le travail des membres de l'École de Palo Alto : Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Irving Goffman, Edward T. Hall, Ray Birdwhistell (Winkin, 1981). L'approche systémique, étonnamment, est une approche à la stratégie dans la mesure de l'adaptation d'un ensemble organisé à une situation. Le pouvoir adaptatif et de conformation nous donne une explication valable quant aux possibilités d'actions organisationnelles en situation de crise. Nous le savons, tout système est en équilibre perpétuellement renouvelable avec son environnement. La quête d'une homéostasie comme l'atteinte d'un état isomorphe au milieu s'exerce dans la mesure du système à faire évoluer son état en fonction des demandes et pressions externes. Selon les contraintes imposées

sur lui, le système s'adaptera, mouvement stratégique susceptible de lui permettre de survivre aux transformations de son milieu. L'aptitude pour un système à se mouvoir dans un milieu en perpétuel changement résultera des interactions internes, lesquelles permettent à toutes les composantes d'oeuvrer de concert. Par ailleurs, les notions d'auto-organisation, autre vision systémique, contiennent en elles les germes de la stratégie dans la mesure où le principe de clôture opérationnelle, coeur de ce modèle théorique, montre l'autre alternative comportementale, celle de l'autonomie de comportement. La crise de la firme Procter & Gamble, par exemple, nous a effectivement montré une entreprise opérationnellement close à son environnement en période de crise intense. Dans ce contexte, ce choix stratégique s'est avéré fort judicieux. Par une occlusion efficace des frontières et une parcimonie exemplaire dans l'action de communication, l'entreprise est alors apte à plus aisément contrôler les informations tout en continuant assez normalement ses activités. Dans cette perspective, les ingérences de toutes sortes sont réduites au minimum et les intervenants peuvent centrer leurs efforts à résorber la situation de crise. En fermant ainsi ses frontières à l'univers extérieur, cela fait montre d'une grande autonomie organisationnelle, comme d'ailleurs cela traduit la capacité de l'entreprise à résoudre par elle-même le problème qui la confronte. Parfois, le faire est plus évocateur que le dire.

La notion de stratégie, progressivement, s'est contextualisée aux sciences de l'organisation. Ansoff (1980, 1987) propose une définition de la stratégie qui repose sur quatre postulats fondamentaux: l'analyse du secteur d'activité, l'évaluation des vecteurs de croissance, l'examen des éléments compétitifs et l'aptitude de l'entreprise à procéder au mouvement stratégique. Au-delà de ce modèle, toutefois, l'apport d'Ansoff est considérable, notamment par son travail sur la prise de décision et sur le rapport entre stratégies et politiques.

De nombreux auteurs, dans une myriade de disciplines ont tenté, tour à tour, de circonscrire puis définir la notion de stratégie. Pour le Boston Consulting Group, la définition de la stratégie est indissociable de sa mise en application et la limpidité du propos sied aux théories économiquement concernées: "*Dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas qui a su apprendre, investir et innover mieux, plus ou plus vite que ses concurrents*" (Martinet 1988:51). Le Boston Consulting Group constitue, à ce chapitre, la vision "managériale" par excellence, en ce que l'effort stratégique se trouve directement lié à la concurrence du marché, à la compétition pour l'obtention des ressources vitales. Pour ce groupe, "*l'entreprise investit ses ressources (...) pour modifier à son avantage ou stabiliser une situation concurrentielle.*" (Martinet 1988:52).

En se basant sur le schéma du Boston Consulting Group, Michael Porter (Martinet, 1988) suggérera une définition alternative et plus étoffée de la notion de stratégie. Pour lui, la stratégie doit permettre à l'entreprise non seulement de pénétrer un marché, mais d'y assurer la croissance sur une plus longue période. Préoccupé par le temps, Porter développe son modèle de la stratégie comprenant "cinq forces concurrentielles". Essentiellement le schéma de Porter repose sur une vision conflictuelle de l'évolution stratégique où se confrontent impératifs internes et externes. Toutefois, il ne dépasse guère le stade purement conflictuel afin de tenter la mise en relation de ces éléments.

En accord avec l'esprit politico-stratégique de Machiavel, Lucien Poirier, spécialiste de la tactique militaire dira que "*la stratégie est l'une des traductions du langage socio-politique. L'agir stratégique dévoile le projet et les volontés politiques.*" (1988:64). Dans un sens plus large, il soutient que "*les sociétés humaines se sont manifestées par une classe d'actions particulières: les actions collectives et finalisées, conçues, préparées et exécutées (conduites) en milieu conflictuel. De là une définition — la plus générale — de la stratégie: elle s'identifie à l'ensemble des opérations intellectuelles (ou mentales) et physiques requises pour concevoir, calculer, préparer et conduire toute action de ce type, et aux relations entre ces opérations physiques et psychologiques.*" (1988:64).

Dans cette perspective, la stratégie constitue la manifestation et l'expression d'un agir collectif.

Pour Harry Abravanel la notion de stratégie est indivisible de la notion d'idéologie, car les *"idéologies d'entreprise constituent des "systèmes" qui renferment, de façon rationnelle, des valeurs, des faits, et des résolutions d'atteindre certains buts par certains moyens"* (1988:231).

"On rejoint ici la notion de projet d'entreprise. Expression d'une stratégie, il contribue, s'il est largement partagé et connu, à projeter l'entreprise vers son avenir." (Geydon de Dives 1986: 23).

Dans ses dix commandements de l'avenir, Naisbitt accorde une place prépondérante à la notion de stratégie partagée et clairement identifiée, laquelle se trouve intimement imbriquée à une nouvelle vision, plus écologisée de la vie organisée. Naisbitt dira que *"dans un monde en perpétuel changement, la planification stratégique n'est pas un tout en soi, et elle menacerait de tourner dans le vide si elle n'était étroitement épaulée par une vision stratégique qui lui donne une finalité et dissipe les incertitudes propres aux premières étapes de tout changement"* (1982: 143).

La stratégie de communication et d'organisation, au-delà de sa logique pensée, s'inscrit également dans une fine planification technique. À cette enseigne,

l'oeuvre de Steven Fink (1986) est particulièrement remarquable. Spécialiste des communications en situation de crise, Fink insiste sur l'importance des scénarios alternatifs de communication, lesquels doivent comporter non seulement un contenu pré-déterminé mais doivent littéralement dresser une liste exhaustive des ressources matérielles susceptibles de servir au moment opportun. En ce sens, l'auteur suggère aux gestionnaires de dresser un plan d'urgence comprenant des items tels la simulation et la formation d'un comité de gestion de crise et ce, pendant que l'entreprise navigue en eaux calmes.

Dans la même lignée, notons enfin le travail de Irving L. Janis (1989) portant sur la prise de décision stratégique en situation de crise. Ce dernier corrobore les propos de Fink (1986) relativement aux impacts du manque de planification sur le processus de décision. Pour ce dernier, l'élaboration de politiques de communication et d'organisation requiert sept étapes fondamentales préfigurant la prise de décision. Parmi ces critères, les plus importants concernent le traitement et l'analyse de l'information pertinente au dossier. Selon son schème de pensée toujours, la crise organisationnelle doit être prévue car au moment de la phase aiguë, trop nombreuses sont les entraves qui nuisent à la bonne marche du processus de réflexion.

Dans les recherches conduites en vue de trouver une définition de la stratégie d'organisation est apparu un consensus quant à l'impossibilité d'obtention d'un consensus relativement à cette question. Nous avons effectivement remarqué la difficulté inhérente à la définition d'un tel objet de recherche. C'est plutôt dans la présentation de ses constituants et de ses préalables qu'émerge vraisemblablement la compréhension de la nature et des visées stratégiques.

Plus près de nous, de nombreux auteurs travaillent actuellement sur le triptyque communication — organisation — stratégie. Henri Mintzberg (1985) présente une oeuvre considérable en ce domaine et sa circonscription de cette problématique permet un premier regard à la fois global et spécifique de la notion de stratégie. Il s'avère donc d'une grande utilité pour une première formulation des impératifs stratégiques en organisation.

Depuis plus de dix ans maintenant, cet auteur s'est attardé à répondre à une question en apparence toute simple, mais dont les implications sont toutefois d'une infinie complexité. Comment les stratégies se forment-elles en organisation ? De son propre aveu, la difficulté réside dans la signification accordée au terme "stratégie", laquelle naturellement oriente dans un sens précis le développement de la recherche. Car selon son constat, traditionnellement, la

notion de stratégie fut longtemps associée à l'effort de planification des dirigeants d'entreprise, en conséquence de quoi, elle fut perçue en tant que processus analytique sévèrement limité en raison de son utilisation restreinte.

"How do strategies form in organizations ? Research into the question is necessarily shaped by the underlying conception of the term. Since strategy has almost inevitably been conceived in terms of what the leaders of an organization "plan" to do in the future, strategy formation has, not surprisingly, tended to be treated as an analytic process for establishing long-range goals and action plans for an organization; that is, as one of formulation and implementation". (1985:257)¹

L'auteur ajoutera que cette perspective, par trop limitative, doit procéder du ré-examen de la discipline afin de développer les instruments nécessaires susceptibles de favoriser l'élargissement du cadre d'observation. Il nous offre un aperçu d'une possible issue en définissant la formation stratégique comme étant un "pattern dans le courant décisionnel".

¹ Comment les stratégies trouvent-elles corps dans l'entreprise ? Toute réponse à cette question est nécessairement teintée par le terme lui-même. Puisque le concept de stratégie fut presque toujours perçu comme étant l'action selon laquelle les décideurs planifient l'avenir d'une entreprise, il n'est donc pas étonnant que la stratégie soit considérée dans une perspective analytique. L'action vise l'atteinte d'objectifs à plus long terme d'une entreprise.

Dans un article récent intitulé *Of Strategies: Deliberate and Emergent*, Mintzberg (1985) discute de deux processus de formation de stratégies, délibérées et émergentes, lesquelles sont insérées dans sa typologie des stratégies. Premièrement, les stratégies dites délibérées doivent trouver appui tout d'abord d'une intention sans équivoque de l'organisation. Deuxièmement, l'action présumée collective doit s'ériger du consensus de tous les acteurs dans le système. Enfin, la stratégie délibérée doit se réaliser conformément aux désirs de l'organisation et ce, sans intervention, pression ou injonction de l'environnement. Pour qu'une stratégie soit qualifiée d'émergente, l'organisation doit s'avérer consistante dans ses actions et ce, à défaut de procéder avec quelque intention que ce soit.

En somme, la stratégie émergente résulte simplement de l'action continue de l'organisation, son évolution dans le temps devant traduire quelque forme de stratégie non planifiée, implicite aux acteurs et décideurs. Entre ces deux pôles d'intentionnalité et de rationalité se positionnent les diverses stratégies de sa typologie.

À partir du corpus de Mintzberg, se conçoivent les impératifs dans la formation stratégique. Les stratégies se multiplient, se démultiplient et la formation d'une

stratégie doit tenir compte des propriétés qui sont associées à la structure organisationnelle, à ses dimensions, à son type de gestion, à ses idéaux, à ses acteurs, singuliers et pluriels, à l'environnement. La typologie mintzbergienne, toutefois, peut se préciser de l'apport de quelques autres auteurs qui par leurs propos apportent des nuances subtiles qui s'avèrent fondamentales pour une conception de la stratégie en organisation.

Les notions combinées d'idéologies stratégiques et de stratégies consensuelles ne semblent pas accorder suffisamment de place pour une conception des politiques de communication qui régissent une organisation. Pour Poirier (1988:66) une nécessaire jonction favorise la fusion entre stratégie et politique: *"Et c'est là qu'intervient l'articulation, l'interface entre l'instance politique et l'instance stratégique. Le langage de la stratégie est codé; s'il a un sens en soi, il n'a pas de sens pour soi."* L'élément de la cohérence interne à l'égard de l'élaboration stratégique n'est pas pleinement discutée. De nombreux auteurs accordent une teneur importante à l'élaboration de politiques en matière de communication comme guide servant à délimiter l'action stratégique. Vargas et Chandezon (1986) affirment que les paradoxes organisationnels peuvent trouver leur origine soit d'une absence ou d'une ambiguïté au niveau de politiques de communication. Michel Crozier ajoute que la *"capacité des dirigeants à prendre*

de la distance pour connaître le système dont ils sont autrement prisonniers est essentielle...” pour vraisemblablement parvenir à l’être stratégique (1988:63). En tout état de cause, l’évaluation des politiques organisationnelles en matière de communication devrait s’insérer dans toute conception stratégique dans la mesure où l’action se doit de correspondre aux valeurs de l’ensemble et s’inscrire dans une logique d’entreprise apte à se reconnaître dans la pensée et dans l’action.

Par ailleurs, il nous est apparu que la notion de communication et de stratégie, dans la littérature, est souvent diluée dans une plus vaste préoccupation organisationnelle. Pourquoi pas une stratégie de la communication ? Tout au plus est-elle habilement cantonnée sous les préceptes organisationnels plus purs. Pour Lucien Vèran *“le discours - écrit ou parlé - est en premier lieu instrument de la stratégie. (...) Il s’agit pour l’entreprise de prendre la parole. Il s’agit de produire son identité par le dire.”* (1988:44). Dans l’optique d’Yves Rajau, spécialiste de la psychologie de la stratégie, *“parler d’information dans l’entreprise est toujours risqué: on tombe soit dans l’utopie soit dans la banalité. Il faut tout de même redire que l’information est un des moteurs fondamentaux de la motivation stratégique: comment vivre la stratégie sans en avoir le fond, la forme et l’esprit.”* (1984:28). Dans son traité sur la stratégie en milieu militaire,

Lucien Poirier (1988) insiste sur le fait informationnel et communicationnel, dans un extrait de grand intérêt.

“Bien entendu, la planification de la stratégie opérationnelle et la programmation de la stratégie des moyens se commandent l’une l’autre dans une relation de détermination réciproque, circulaire. Organisation fonctionnelle et transformations énergétiques sont deux aspects de l’appareil militaire. Un troisième s’y ajoute: l’information circulant au sein de l’appareil et à l’extérieur.”

“Informations sur les données de situations propres et adverses, sur les facteurs de puissance et de vulnérabilité respectifs, sur les objectifs tactico-techniques et buts stratégiques de chacun devant chacun, sur les transformations énergétiques, sur le cours des opérations et leurs résultats actuels et prévisibles, sur les écarts entre les résultats escomptés et ceux effectivement obtenus, c’est-à-dire sur les dégradations de l’énergie en cours d’action et sur leurs causes, ainsi que sur sa régénération possible”. (Poirier 1988:65-66).

La reconnaissance de la valeur informative devient un facteur de premier plan dans la considération stratégique. Plus encore, Poirier traduit bien certaines des préoccupations stratégiques, notamment sur l’importance de l’ouverture, de la clôture, de la cohérence interne, de l’activité auto-référentielle. Hall et Saias (1979:4) souscrivent au point de vue de Poirier sur la notion d’autonomie organisationnelle en affirmant que *“sans nier l’importance pour une organisation de se situer en permanence par rapport à son environnement, nous contestons la logique simplificatrice qui fait dépendre la structure de la*

stratégie". Par sa définition, ressortent avec évidence l'ensemble des postulats principaux des approches que nous avons présenté, mais commence à poindre aussi la nécessité d'une fusion, d'une jonction susceptible de faciliter la compréhension de ces multiples variables. Également est mise en doute, semble-t-il, la restrictive "information" pour une vision se rapprochant davantage de la notion de communication. Nous arrivons à cette conclusion dans la mesure où son propos fait résolument référence à certaines approches sur les systèmes ayant précisément vu le jour en réaction aux modèles binaires. Son insistance sur la circularité fait d'ailleurs foi de ce virage. L'information, vide de tout sens, de toute signification, n'offre à l'entreprise qu'un égal panorama des stimuli environnementaux. Bien que ceux-ci soient cruciaux pour la reconnaissance du fait et de l'état environnemental, l'action stratégique doit aussi prendre pied d'un effort communicationnel, c'est-à-dire pleinement significatif pour toutes entités. La communication doit être pleinement interactive et auto-référentielle. Où le sens et la signification ajoutent une plus-value à l'échange.

"Strategists must view the system of external reporting (...) as being volitional as opposed to passive, mechanical systems." (Dirsmith et Covaleski 1983:148).²

² Le stratège doit percevoir le système externe d'information comme étant coopérant plutôt que comme un ensemble par trop passif et mécanique.

Comme nous le verrons, les critiques dans le domaine de la communication s'orientent dans ce sens. La stratégie de communication et d'organisation passe nécessairement par un acte volontaire de communication. L'échange, de plus, doit transcender le simple déplacement d'information pour être mutuellement significatif.

Ces auteurs, en somme, soutiennent l'importance d'un certain évanouissement du temps dans la mesure où l'effort de stratégie et de communication implique une préparation et une planification minutieuse afin que l'entreprise puisse à tout moment disposer des éléments de base en matière d'information. Nous irons plus avant dans l'analyse de la communication du risque dans la section que nous réservons à ce courant de pensée fort prometteur.

Nous pouvons pousser plus loin notre vision critique et soulever la question du rapport entre l'information et la stratégie. L'effort stratégique, souvent, vise à pallier l'incertitude croissante des gestionnaires face à un environnement évolutif. La planification vise à atténuer dans la mesure du possible les incertitudes du fait de l'émergence d'un ordre contre le désordre. Lucien Poirier considère cette question comme fort sérieuse pour les stratèges: *“Quelles sont et comment s'opèrent les incertitudes ? Quelles sont leurs conséquences ? Plus*

généralement, avec quels outils le stratège peut-il penser son agir afin que le discours de cet agir et l'information qu'il véhicule aient, néanmoins, un sens? " (1988:69). Car dans l'effort consensuel et relationnel entre l'organisation interne et l'élaboration des stratégies réside un apport communicationnel indéniable. Et partant, il ne s'agit pas pour cela de révéler le rôle informationnel par trop réducteur. La communication contient en elle les germes de la signification, du consensuel et du conflictuel, du fond et de la forme, de l'évident et du symbolique.

Il semble que dans l'ensemble des ouvrages consultés sur la notion de stratégie, la notion de temps soit peu présente. Nous croyons que pour les entreprises contemporaines, le temps constitue une donnée fondamentale en ce que nous assistons actuellement à une importante permutation de la temporalité, en vertu de l'introduction de technologies de pointe en organisation. Grâce à ces méthodes, la temporalité s'estompe et le temps de réaction doit être repensé. Michel Crozier dira que *"c'est dans le temps que se développent les actions humaines. C'est dans le temps que se développe le jeu des acteurs et le jeu des organisations."* (1988:62). Lucien Poirier abonde dans le même sens avec ce mot dont la subtilité n'a d'égal que la simple beauté.

“Condamné à travailler pour l'avenir sous la pression d'un présent effervescent, le stratège actuel doit fournir des réponses immédiates et bientôt périmées à des questions qui se renouvellent avant même d'avoir épuisé leurs implications”. (Poirier, 1985: 65-66).

Manifestement, le temps constitue un concept clé dans la définition, la planification et l'articulation d'une stratégie de communication et d'organisation. Dans un univers où la rapidité d'exécution est décuplée en raison de l'assistance technologique, tout cadre opérationnel doit penser le temps. Il doit s'intégrer non seulement au coeur de toute stratégie, mais il doit aussi s'insérer et correspondre à la configuration organisationnelle. La formulation stratégique, en somme, doit s'insérer dans un préalable spatio-temporel susceptible de favoriser une réaction organisationnelle pro-active. Le temps devient alors lui-même stratégie. Ce concept de gestion doit conséquemment s'inscrire dans toute théorie de la production de communication en entreprise. Donnée fondamentale, à la fois concrète et abstraite, saisissable et évanescence, omniprésente et fugitive, elle représente la dualité de l'organisé: le temps interne et le temps externe, universel.

La stratégie, qu'elle soit de communication ou d'organisation constitue pour nous un processus permettant de transiger avec la complexité toujours grandissante de la vie d'entreprise. Pour parvenir à cet état, il est essentiel que les variables

qui interviennent dans l'évolution de l'entreprise puissent être rassemblées, traitées, analysées, interprétées avant de déboucher sur la formulation d'une stratégie particulière. Dans ce contexte, les stratégies, comme du reste les notions proposées par Mintzberg (1985) ne naissent pas fortuitement en entreprise. Elles sont la création de gestionnaires. Elles sont le fruit tout d'abord de la pensée. Penser un modèle de la stratégie pour développer une pensée stratégique. C'est le premier pas logique nous amenant progressivement au domaine de la gestion de crise et de la communication.

TABLEAU I
QUELQUES DEFINITIONS SUR LA NOTION DE STRATEGIE

À la question qu'est-ce que la notion de stratégie et de stratégie de communication, ces auteurs répondent...

Morgan, G.	"First, that systems must have the capacity to sense, monitor, and scan significant aspects of their environment. Second, that they must be able to relate this information to the operating norms that guide system behavior. Third, they must be able to detect significant deviations from these norms. And fourth, that they must be able to initiate corrective action when discrepancies are detected. (Morgan 1986: 87)
Lagadec, P.	"La conduite de la crise exige du décideur esprit de décision, confiance dans ses analyses, assurance dans ses chances de succès et, dans le même temps, l'application au doute, à la sagesse critique." (Lagadec 1992: 225)
Bergson, H.	"Le souvenir de la leçon apprise, même quand je me borne à répéter cette leçon intérieurement, exige un temps déterminé, le même qu'il faut pour développer un à un, ne fut-ce qu'en imagination, tous les mouvements d'articulations nécessaires: ce n'est donc plus une représentation, c'est une action." (Bergson 1982: 85)
Lussato, B.	"Il est toutefois évident que toute l'information nécessaire à la prise d'une décision ne peut jamais être collectée de façon exhaustive. Aussi comble-t-on généralement les lacunes par le <i>risque</i> , convenablement réduit par des connaissances acquises au cours d'un apprentissage." (Lussato 1977: 88)
Cossette, N.	"Toute stratégie qui se propose des visées pratiques se réfère, consciemment ou non, à des principes directeurs. L'énoncé de ces principes permet de révéler et rendre explicite les intentions qui animent cette stratégie et les postulats sous-jacents." (Cossette 1985: 237)
Stengers, I.	"Lorsque la nature se charge de gouverner et de punir, ce serait une ambition bien folle et bien déplacée de prétendre nous mettre à sa place et prendre sur nous tout l'odieux de l'exécution." (Stengers 1987: 187)
Prigogine, I.	"Toute intervention, manipulation, mesure, est, par essence, irréversible. (Prigogine, 1979:105)
Morin, E.	"La vie, et singulièrement la vie humaine, la vie anthropo-sociale, oscille entre la turbulence et l'ordre". (Morin, 1977:231)

SUR LA NOTION DE GESTION DE CRISE

*"Je cherche dans l'écriture à exprimer
une certaine folie, mais sans que je
devienne fou dans mon corps ou mon esprit,
que la folie soit assumée par l'écriture
comme un luxe précisément, de sorte
qu'on ait pas besoin de vivre cette folie,
qu'il soit suffisant de l'exprimer ou de
la manifester."*

Pierre Bertrand

SUR LA NOTION DE GESTION DE CRISE

Ayant amorcé le volet conceptuel par un bilan des différentes facettes de la notion de stratégie, nous allons tranquillement nous approcher du coeur du sujet de thèse : la "gestion des crises écologiques". Au cas où les liens entre stratégie et gestion de crise ne surgissent pas spontanément dans l'esprit de nos lecteurs, permettez-nous de prendre quelques lignes afin de l'expliquer. La notion de stratégie naît au même moment que l'organisation elle-même. Quiconque pense au terme organisé s'imagine un ensemble d'éléments qui s'unissent dans la réalisation d'un objectif communément partagé. L'organisation, dans sa constitution, est donc le résultat d'une stratégie de concertation. Tout au long du cycle organisationnel, c'est-à-dire de la vie de l'entreprise, presque infinies sont les stratégies qui seront ébauchées, développées, élaborées, tentées, rejetées et modifiées. L'entreprise qui oeuvre dans un secteur à risque ou encore qui se trouve soudainement confrontée à une crise est a priori stratégiquement positionnée. Peu importe à quel moment l'on pose notre regard sur la situation organisationnelle, il est inévitable que nous la trouvions dans un positionnement stratégique donné. Le chercheur ou l'intervenant ne se trouve donc jamais devant une page blanche. Il est donc fondamental d'envisager le concept de

stratégie comme intimement lié et comme étant vraisemblablement un catalyseur de certaines facettes de la gestion de crise.

André Béjin et Edgar Morin se sont appliqués à retracer les origines de la notion de crise, qui remonterait, selon eux, aussi loin que la Grèce antique :

"Dans la langue religieuse de la Grèce ancienne, le terme Krisis signifiait: 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." (1976:1-2)

Les auteurs relatent que plus tard, la médecine hippocratique s'est appropriée le mot crise pour désigner les changements subits dans l'état et la progression d'une maladie, transformations soudaines pouvant s'avérer malignes ou bénignes. C'est dans le contexte médical qu'aura véritablement émergé plusieurs des facettes du terme crise. Qu'il s'agisse d'une rechute inexplicée ou de la guérison soudaine d'une maladie, cela constituait une crise en regard des pronostics initiaux prononcés par les médecins. Autrement dit, un changement inopiné survenant dans un état jugé stable constitue une crise. Bien entendu le concept de crise dans le domaine médical s'est progressivement renouvelé, sa

signification venant de plus en plus se préciser. Que le retournement soit guérison ou aggravation de la maladie, le terme crise, comme nous l'avons dit, désignait essentiellement la rapidité de changement d'un état connu et présumé relativement stable. Bientôt, cette acception fut modifiée de telle sorte à prendre en compte l'occasionnelle lenteur d'une maladie. Parfois insidieuse et sournoise, oeuvrant imperceptiblement, le stade développemental d'une maladie constitue une crise dans la mesure où s'exerce une déstabilisation physique par rapport à un état de santé donné. La notion de crise n'est donc plus uniquement axée sur la rapidité de la métamorphose. La précarité d'une situation médicale peut survenir par suite de la lente progression de symptômes qui, bien qu'étalés dans le temps, n'en demeurent pas moins perturbants pour un organisme. C'est donc dire que la notion de crise commence à se positionner par rapport à une certaine normalité de fonctionnement. Cette vision, raffinée, s'appellera, plus tard, pathologie.

"Il y a certes des crises qui constituent l'apogée et le terme de la maladie, mais il y a aussi des crises inaugurales. (La crise) n'annonce aucun retour à la santé. Elle n'est pas salutaire, elle est pathologique. Les réactions de défense de l'organisme sont souvent inadaptées, excessives. Sans doute y a-t-il des fièvres salutaires mais il y a aussi des fièvres épuisantes. (...) Dans ses représentations médicales modernes, la crise est donc traumatisme inaugural. C'est là que proviennent les éléments lexicaux les plus récents dans le vocabulaire médical des crises: l'attaque, l'accident, le stress." (Bolzinger, 1982:476)

Naturellement, les sciences sociales, à l'instar d'une myriade de disciplines devaient éventuellement incorporer le terme "crise" dans leur vocabulaire pour désigner les événements extraordinaires qui tendent à s'éloigner des normes habituelles : états sociaux fluctuants, aléas et soubresauts financiers, mouvements politiques subits. Béjin et Morin expliquent:

"Dès lors qu'il ne désignait plus qu'un état d'incertitude, un trouble grave, le vocable "crise" a pu, dans l'économie politique du XIXe siècle, s'inscrire dans des perspectives théoriques fort diverses mais qui se rejoignent en cela qu'elles devenaient un paradigme évolutionniste commun et qu'en outre elles mettaient en valeur l'aspect cyclique des phénomènes économiques." (in Lagadec, 1991:46)

Plus nombreuses ont donc été les disciplines à utiliser le vocable de crise pour désigner les perturbations et novations venant affecter les phénomènes sous analyse. Dans le domaine de l'écologie et des études sur la protection de l'environnement, Jean-Marie Pelt apporte une définition fort nuancée de la notion de crise :

"La crise agresse, déséquilibre, fragilise. Mais elle déclenche aussi des mécanismes compensateurs, des réactions nouvelles, imprévues, parfois salutaires. Action et réaction. La crise est donc un facteur d'évolution. (Pelt 1990:107).

Procédant à une analyse de la logique de l'économie, Jean-Pierre Dupuy et René Girard définissent la crise comme étant "le résultat possible mais non certain, de

la transgression d'un interdit." (in, Dupuy et Dumouchel 1979:183). Crises politiques, sociales, économiques, communicationnelles et organisationnelles touchent simultanément et recourent un impressionnant cursus de disciplines.

La généralisation ainsi que l'utilisation du terme crise, si elles ont octroyé plus de force au concept, en ont simultanément dilué considérablement le sens. Par force d'utilisation, le mot crise s'est vidé de l'intérieur, laissant çà et là son sens premier. Tout est prétexte à la crise. Crise d'Octobre. Crise des missiles. Crise ministérielle. Crise du pétrole. Crise des marchés financiers. Crise politique. Crise sociale. Crise religieuse. D'où une certaine difficulté à définir et circonscrire le concept de situation de crise.

La notion de crise, instinctivement, évoque pour chaque personne une image bien différente, toutefois, il est possible en dépit des diverses interprétations possibles d'arriver à cerner et décrire assez exactement cette notion. Selon le *Petit Robert*, tout d'abord, une crise constitue une "phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées." Certains synonymes sont très évocateurs - perturbation, rupture, difficulté, impasse, marasme, récession, tension, conflit, ébranlement, trouble, blocage, désastre, chute. Tout en demeurant vagues, ils permettent admirablement de disposer l'esprit dans le bon

contexte. Le dictionnaire *Larousse* aborde ce terme dans ses diverses acceptations, lesquelles demeurent pertinentes à notre propos :

"Moment périlleux ou décisif dans l'évolution des choses. Absence. Pénurie. Conflit. Tension. Rupture périodique d'équilibre entre la production et la consommation, dont les conséquences sont le chômage, des faillites et un effondrement souvent important des cours." (Larousse, 1973:272)

Ce véritable débordement de descripteurs, en dépit du fait qu'il soit propre à stimuler l'imagination, n'en demeure pas moins difficile d'appropriation. Toute la teneur de la notion de crise, possiblement, n'est fonction que de l'expérience humaine par ailleurs bien subjective. Certains tentent toutefois, avec un succès indéniable, de circonscrire le domaine. Louis Gwin, spécialiste des accidents technologiques:

"I follow David Conn and Nickolaus Feimer by defining a hazard as a threat that has the potential, at a certain magnitude, to produce negative consequences such as illness, death, or damage for an individual or a community. Natural hazards are those threats produced by events in nature such as hurricanes, tornados and floods. "Technological hazards" are threats produced by human activities and technologies such as automobile accidents, toxic emissions from waste disposal sites and radiation from nuclear power plants. (1990:21).³

³ Je souscris à la pensée de David Conn et Nickolaus Feimer en définissant une menace comme étant, à un certain degré, porteur de danger réel ayant des conséquences négatives telles la maladie, la mort, un dommage affectant l'individu ou la collectivité. Les dangers naturels, par exemple, sont les tornades, ouragans et inondations. Les dangers technologiques s'avèrent donc le résultat d'activités humaines et technologiques: les accidents d'automobile, l'émission de substances toxiques, l'irradiation nucléaire.

Pour sa part, C. Hermann, oeuvrant à l'analyse de crises internationales, décrit la crise en ces termes:

"Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables." (in, Lagadec, 1991:51)

Uriel Rosenthal, tout en prenant appui de la définition proposée par Hermann apporte d'intéressantes nuances, dont celle de définir la crise comme un moment d'intense pression jumelée à une incertitude de tous les instants. Sa définition, soulignons-le présente la situation de crise comme résultant de facteurs qui s'amalgament, s'additionnent et se multiplient.

"Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social qui -en situation de forte pression et haute incertitude- nécessite la prise de décisions cruciales." (in, Lagadec, 1991:51)

Nous retenons dans le cadre de cette thèse la définition de Patrick Lagadec, spécialiste des situations de crises qui en 1991 a fourni un éclairage tout particulier au concept de crise. Sa vision parvient non seulement à poser les jalons de l'état organisationnel en situation de crise, mais tient compte également des conséquences engendrées par une crise. Ce qui nous apparaît comme encore

plus fondamental est le fait que l'auteur dérive d'une conception "sociale" vers une vision purement organisationnelle de la crise.

"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 1991:53)

Pour Edgar Morin (Béjin et Morin, 1976), la crise est le vécu de trois épreuves susceptibles de balayer l'entreprise. Fidèle à ses habitudes de pensée, l'auteur propose un triptyque aux composantes intimement entrelacées. L'entreprise en crise vit le déferlement des problèmes, le dérèglement de sa capacité propre à assurer son équilibre et la rupture de son mode de pensée qui tombe alors sous l'emprise d'un processus trop simpliste. La rupture est le moment où le réel est dénué de zones d'ombres et où tout est noir ou blanc. Les actions organisationnelles seront dès lors le fruit d'une démarche manichéenne où seuls les pôles antinomiques ne semblent avoir qu'un sens. Essentiellement, les acteurs impliqués assistent à une dislocation de leur entreprise ce qui a comme effet d'occulter de leur réalité toutes options médianes et intermédiaires. Seuls les extrêmes se présentent avec quelque viabilité. Le fait de se retrouver soudainement dans un univers qui n'est traditionnellement pas le sien oblige un

positionnement aux antipodes. Le mouvement de l'organisation requiert un coup de barre. Pas de demi-mesures ne peuvent être envisagées. Au poids de la crise s'ajoute une vision limitée, polarisée, qui ne laisse que peu de latitude de mouvement pour le décideur lancé au coeur d'un univers qui n'est pas le sien.

La crise organisationnelle se caractérise bien entendu par ses effets psychologiques importants. Bolzinger (1982) propose quelques termes évocateurs susceptibles de faire comprendre l'effet de crise sur le psyché humain.

“Soudaineté : la crise est ressentie comme un événement foudroyant qui fait irruption dans la vie du sujet, même lorsqu'elle est progressive et s'installe en quelques jours.”

“Incoercibilité : la crise s'impose jusque dans l'intimité du sujet, avec une actualité pressante et inéluctable, sans trêve ni repos.”

“Incompréhensibilité : la crise est perçue comme un étrange concours de circonstances; même si le sujet en crise adhère entièrement à la logique de la situation qui le saisit. Il conserve néanmoins un fond de surprise et de bouleversement mystérieux.”

“Facticité : la crise est, pour le sujet, comme une parenthèse brusquement détachée du déroulement habituel de son existence, un moment paroxystique qui est vécu comme une réalité objective, mais séparé de la réalité objective.”

Nous ajouterions, modestement, un cinquième terme à la liste de Bolzinger.

Imprégnabilité : la crise devient, pour le sujet, un souvenir indélébile qu’il conservera tout au long de sa vie. Comme si l’événement vécu s’imprègne en lui pour désormais teinter la personne qui fut. Ce sera l’occasion d’un apprentissage profondément enfoui ou au contraire, résolument présent.

Il importe ici d’apporter immédiatement une nuance fondamentale à ce domaine d’étude. Les termes “gestion de crise” ne constituent pas l’unique appellation de la discipline. L’expression “gestion de crise” semble réservée à la francophonie car pour les américains, il est question de “disaster studies” et de “hazard studies”. Dans les deux cas, il s’agit d’aborder la crise sous un angle “managérial”. Les recherches conduites dans ces courants de pensée s’appuient sur des questions fondamentales gravitant en périphérie des stratégies de planification et de l’élaboration de plans de contingence susceptibles de permettre à l’entreprise de survivre en dépit de situations inhabituelles.

La tradition de gestion de crise s'applique à fournir aux gestionnaires une série de mesures leur permettant de mener leur entreprise à bon port. Dans *Crisis Management. Planning for the Inevitable* (1986), Steven Fink rappelle aux administrateurs l'importance de la planification technique et logistique en vue de crises, de l'élaboration de solides politiques organisationnelles, de l'implantation de moyens de communication contrôlés. Toute son intervention vise l'efficacité de l'action d'entreprise.

Pour Irving L. Janis (1989), c'est davantage la question politique en situation de crise organisationnelle qui l'intéresse. Dans *Crucial Decisions. Leadership in Policymaking and Crisis Management*, il s'applique, avec exemples à l'appui, à démontrer comment le processus décisionnel des gestionnaires est altéré et affecté par une situation de crise. Janis élabore d'ailleurs une grille analytique complète permettant d'évaluer l'impact de politiques organisationnelles et communicationnelles en prévision de situations de crise. Il montre comment certains événements peuvent influencer les décideurs — pressions à agir promptement, effet de "survie", pressions médiatiques, contraintes personnelles et professionnelles, contraintes de groupes et formation de clans, désir de rapidité d'exécution, manque d'information sur la situation prévalant, faiblesses de diagnostics, non-prévision des impacts. Janis débouchera sur un modèle

articulé sur la prise de décision et l'élaboration de politiques en situation de crise. À l'instar de Fink, son discours s'adresse aux gestionnaires et devient un outil au service de la performance à tous les niveaux.

Pour bon nombre d'auteurs dans la tradition américaine, les études de cas constituent le moyen privilégié pour rejoindre les entreprises et les sensibiliser à la question de la gestion de crise. Ross et Kami (1973) analysent diverses crises corporatives ayant contribué à la faillite d'entreprises réputées. Pour ces derniers, le style de gestion préconisé est souvent responsable des crises organisationnelles. Leur démonstration repose sur une quinzaine d'études de cas. Dans *Crisis Management. A Casebook* (1988), Michael T. Charles et John Choon Kim s'éloignent quelque peu de la recherche universitaire pour rejoindre l'univers des affaires.

*"By developing a sound foundation in emergency management, professionals will be better prepared to deal with man-made or natural disasters. The purpose of this casebook, consequently, is to meet the growing needs for educational materials in this area and to provide crisis management case studies which demonstrate the numerous administrative challenges faced by decisions makers" (1988:1)*⁴

⁴ Par le développement de fondements solides en gestion de crise, les dirigeants seront mieux préparés à négocier avec une crise provoquée par l'activité humaine. L'objectif de ces études de cas, par conséquent, est de combler le vide toujours grandissant de matériel d'éducation en ce domaine tout en fournissant des études de cas bien précises qui démontrent la multitude des défis que pose une crise pour les gestionnaires.

À un auteur différent est confiée la charge de présenter une crise survenue au sein d'une entreprise généralement connue. Ces recherches, trouvant leurs assises d'universités américaines, la qualité analytique y est alors considérable. On y retrouve une solide théorisation sur l'action organisationnelle en contrainte, sur le changement non planifié et sur l'impact global de certains types de crises.

Il semble, d'entrée de jeu, que la notion de crise soit une notion résolument complexe en raison des multiples facettes qui s'y greffent ponctuellement. Malgré son inhérente complexité, quelques points d'ancrage demeurent tout de même visibles. La crise constitue une véritable permutation d'état qui tend à s'éloigner d'une certaine norme. Devant le bouleversement, la pression organisationnelle s'accroît en raison du fait que le nouveau paysage qui se profile ne correspond pas nécessairement à la mission de l'entreprise ou à son champ d'expertise, d'où la soudaine incertitude reliée à l'événement. Appréhender le concept de crise s'étend toutefois bien au-delà de la simple circonspection de la définition. Car une transformation de l'état stable d'une organisation, aussi rapide puisse-t-elle être, s'effectue néanmoins en quelques étapes clairement définies. À cet effet, plusieurs auteurs se sont appliqués à décortiquer les grands moments de la situation de crise. Bien que la position des

auteurs diffère à quelques égards, il est généralement entendu que toute crise comporte minimalement trois ou quatre phases successives : la pré-crise, la phase aiguë, et la post-crise. Pour Wahlström (in Gow et Otway 1990), comme pour Steven Fink (1986) ces trois temps sont communs à toutes les situations de crise. Suite à l'analyse de plusieurs accidents industriels, les auteurs prétendent qu'il y a tout d'abord un moment où des signes avant-coureurs laissent présager le drame en devenir. Vient ensuite la véritable onde de choc. Suite à la période plus intense se développe une phase de remise du choc initial, le tout se continuant dans une tierce vague où est exploitée l'expérience acquise dans l'événement.

Patrick Lagadec (1991), pour sa part, décortique la situation de crise et nous suggère un regard en quatre temps. Pour cet auteur, il y a une phase de pré-crise annoncée ou non de prodromes. Vient ensuite le choc intense qu'il nomme, par analogie, le moment de l'irruption. Se développe une phase chronique qui est en somme "*la période des enquêtes, du doute, de l'auto-analyse...des félicitations aussi, en cas de bonne conduite, liée à une bonne préparation*" (1991:53). La crise s'insère progressivement dans une étape de résolution une fois les analyses en main. C'est le post-mortem accompagné d'une tentative de retour vers un fonctionnement organisationnel quasi normal.

La cartographie des étapes de la crise demeure, selon nous, trop général pour véritablement circonscrire tous ces temps qui se chevauchent et se succèdent en situation hautement problématique. C'est que chaque moment charnière est constitué lui-même d'une variation de temps et d'événements. Dit simplement, le développement réel d'une situation de crise passe par des étapes-clés, lesquelles sont le produit, toutefois, d'un cumul et d'une addition de moments différents.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette thèse, nous souscrivons à l'optique de Gilles Brunel (1995) pour qui la crise organisationnelle se divise en huit moments distincts. L'auteur qui a procédé à l'analyse de plusieurs crises organisationnelles de nature écologiques a dégagé plusieurs temps forts d'une crise. L'*incubation* est ce premier moment où germe une crise à l'état latent. Pour l'auteur, cela englobe un ensemble de facteurs organisationnels négligés qui éventuellement contribueront à l'épanouissement de la crise. Il identifie également la phase dite des *signaux avertisseurs* où les dirigeants reçoivent des messages et signes de provenances diverses. C'est le moment où l'entreprise se trouve indicée de l'occurrence possible de problèmes sérieux. Vient ensuite un *événement déclencheur* qui déstabilise l'organisation. C'est la phase aiguë de la crise. L'événement se précipite, les décisions se prennent rapidement. Tout se

bouscule. La *réponse immédiate* constitue le moment suivant. Le coup porté, l'entreprise doit réagir et selon l'auteur toujours, il s'agit d'une action cruciale ayant d'importantes répercussions sur la trajectoire de la crise. Ce moment s'avère d'autant plus important que le processus de prise de décision est miné par un ensemble d'incertitudes tant psychologiques que physiques. À la première réaction en succédera une seconde plus structurée. La *réponse structurée* émerge lorsque l'entreprise se reprend en main et que le choc est passé. Selon Brunel, la post-crise est le moment des enjeux à courts et à longs termes. À plus brève échéance, il y a les *premiers enjeux*, c'est-à-dire l'analyse de l'événement vécu. L'heure des bilans. Sur une période plus lointaine émergent les *enjeux à long terme*. Dans ce contexte, la vie organisationnelle semble reprendre son cours, toutefois, tapis sous les apparences d'un retour à la normale planent toujours quelques résidus d'incertitude qui perdurent. Comme une boucle auto-référentielle, le dernier temps de la crise constitue un retour possible à la *case départ*. Comme l'auteur le signale, la sortie de crise peut s'avérer le prélude à une autre crise.

Essentiellement, dans chaque grande étape d'une crise s'imbriquent divers moments. La phase pré-crise désigne le fonctionnement normal de l'entreprise, laquelle, toutefois, peut cultiver les germes d'une crise en dépit d'avertissements

possibles. Nous pourrions ajouter que dans cette phase initiale, l'entreprise peut voir son fonctionnement altéré par un événement d'amplitude minimale. Normalement, les structures de l'entreprise sont habilitées à négocier de légères ondes de choc. L'on dira alors que l'organisation est indicée ou ne l'est pas de l'occurrence possible d'une crise. La phase pré-crise peut donc être annoncée de prodromes, véritables signes avant-coureurs de toutes sortes, lesquels seront perçus tels ou non. Dans sa seconde phase arrive le choc plus formidable qui déstabilise l'organisation. L'accident est source d'une plus sérieuse perte d'équilibre organisationnel, ce qui occasionne plusieurs problèmes qui font boule-de-neige : la structure de l'entreprise n'est plus adaptée à la situation, la mission de l'entreprise est momentanément évacuée, le fonctionnement doit se mouler à des règles inédites, le personnel doit s'adapter à de nouvelles fonctions, le stress tant émotionnel que physique et psychologique affecte les personnes impliquées, enfin, le processus de décision est teinté par l'urgence de réagir avec promptitude. Cet urgent besoin d'une première réaction, laquelle est susceptible de déterminer la trajectoire éventuelle de la crise, est doublement difficile à réaliser car non seulement les décideurs sont secoués par l'événement, mais une incroyable responsabilité sous-tend la décision première. Il est normal qu'en situation menaçante pour une entreprise, ses décideurs ne veuillent pas que retombe sur eux l'odieux d'une mauvaise décision. L'entreprise se devra tout de

même de réagir. Avec l'arrivée de la troisième vague, la post-crise, correspond des actions plus structurées et réfléchies. Deux scénarios sont ici envisageables. Soit que l'entreprise, dans son effort de stabilisation, parvienne à s'adapter et reprendre progressivement le contrôle de la crise ou celle-ci, dans sa structure inédite et ses réflexions, s'y enlise davantage. L'après-crise constitue un répit, une récupération, laquelle présente une triple durée possible selon qu'il s'agisse d'une reconstruction à court, moyen et long terme. Diverses actions sont alors envisagées et ce, fonction du temps qui passe.

En résumé, la situation de crise a des implications humaines, organisationnelles, sociales, politiques, économiques et environnementales avec lesquelles il faut composer. Lorsque décortiquée, la crise présente des aspects singuliers où agissent incessamment plusieurs facteurs qui s'avèrent déterminants dans la résolution de l'événement : les temps qui se succèdent, les pressions qui s'accumulent, les politiques qui servent de balises à l'action, les peurs et incertitudes humaines qui accompagnent les décisions, les facteurs environnementaux qui s'ingèrent dans le mouvement. Si la crise est source d'obscurité, c'est souvent par elle, toutefois qu'advient l'évolution. C'est par elle aussi que les pensées et les méthodes nouvelles s'expriment et prennent corps. La crise, en somme, est résolument duale car si elle est le moment

d'intenses craintes, elle porte en elle, par la même occasion, un souffle de renouveau.

Etapes de la crise selon Brunel	
L'incubation	La crise est à l'état latent.
Les signaux avertisseurs	L'organisation est indicée de l'occurrence possible d'une crise.
L'événement déclencheur	La crise se déclare en raison d'un ou de plusieurs événements conjugués.
La réponse immédiate	L'organisation réagit promptement à la situation de crise. La réponse présente les traits du réflexe moteur.
La réponse structurée	Quelque peu remise du choc initial et de sa réaction première, l'organisation fournit une réponse structurée à la crise.
Les premiers enjeux	Lorsque la phase aiguë de crise s'estompe quelque peu, les premiers enjeux émergent. Il s'agit d'un premier bilan de l'événement.
Les enjeux à long terme	L'organisation se remet de la crise. Elle doit maintenant composer avec les séquelles plus profondes laissées par la crise.
Retour à la case départ	La sortie de crise peut s'avérer le prélude à une autre crise si aucun apprentissage ne résulte de l'expérience.

TABLEAU 2

TABLEAU 3
QUELQUES DEFINITIONS SUR LA GESTION DE CRISE

À la question qu'est-ce qu'une crise et qu'est-ce que la gestion de crise, ces auteurs répondent...

Wahlström, B.	"An accident can be divided into different phases, in which the actions have different objectives and different actors are involved. The following major sometimes partly overlapping phases can be identified: the accident, the restoration phase, utilizing the experience. (Gow et Otway 1990: 572)
Ross et Kami	"The blame for any failure can only be attributed to faulty management, unprepared for or unconcerned with change." (Ross et Kami 1973: 5)
Lagadec, P.	"Mais la difficulté s'accroît: on en est aujourd'hui à la nécessité d'une réponse flexible et rapide, qu'il faut souvent activer sur la base de signaux de faible intensité, difficiles à décrypter, il faut s'intéresser non seulement aux tendances mais encore aux événements singuliers susceptibles de réorienter ces grandes tendances." (Lagadec 1992: 7)
Marples, D.	"Like all accidents, it resulted from a combination of human error and design weaknesses: like all accidents, it could have been stopped at a number of places and the world would have never heard of it." (Marples 1988: 1-2)
Sorensen et al.	"In particular, as society confronts itself (...) with an ever-broadening array of hazardous technologies and the uncertainties and risks associated with the performance of those technologies, their management appears to be coming under heightened scrutiny." (Sorensen 1987: 26-27)
Louisiana SuperDome Emergency Operations Plan	"When an emergency occurs, Security Control should be contacted at extension 3900, or on your radio using Channel 1 or 3. Radios can be overheard by the public, so word your messages carefully." (4)
Dupuy, J.P.	"L'impuissance fondamentale de l'homme industriel à maîtriser son destin apparaît comme le résultat paradoxal et tragique d'une volonté de maîtrise totale que ce soit par la raison ou par la force. (Dupuy 1982: 108)
Atlan, H.	"Depuis plusieurs années, la mort de l'homme est annoncée." (Atlan 1979: 133)

SUR LA NOTION DE COMMUNICATION DU RISQUE

*“La pluie fait peur
Des pluies de cendre sur les eaux du Pacifique
Les eaux du Pacifique tuent”*

Marguerite Duras

LA COMMUNICATION DU RISQUE

Au lendemain de la crise de Seveso où plusieurs milliers de personnes ont été intoxiquées suite à l'explosion d'une chaudière contenant un produit hautement toxique, la Commission de la Communauté Européenne mettait au point ce qu'il est désormais convenu de nommer l'article 8.1 de la Directive Seveso, laquelle a force de loi et stipule l'obligation formelle des entreprises d'informer adéquatement le public des dangers reliés à certaines pratiques industrielles. Essentiellement, la Directive Seveso constitue l'aboutissement légal d'une mise en commun des efforts de chaque communauté européenne pour limiter les risques d'accidents technologiques majeurs. L'accident de Seveso aura non seulement servi à unir les efforts de la communauté européenne relativement à la communication à risque, mais aura aussi permis le développement de cette logique assez particulière de communication.

"The Seveso Directive is largely concerned with the generation and dissemination of information on the basis of accident prevention and risk management. Article 8 specifies that Member States shall ensure that people liable to be affected by an accident be informed of the safety measures and how to behave

in the event of an accident." (Weterings, R., Van Eindhoven, C., Worrell, C., 1989:452)⁵

"Upon the transposition of Directive 82/501 EEC – commonly known as the Seveso Directive – into national legislations, the European Member States are presently faced with the task, among others, of communicating with the public about major accident hazards." (De Marchi, B., 1989:389)⁶

Conscients que l'industrialisation accrue et le développement technologique peuvent s'avérer à l'origine de sérieuses crises environnementales, de nombreux chercheurs européens se sont intéressés et ont articulé le concept de communication du risque, en dépit du fait que la plupart des auteurs dans cette discipline avouent leur impuissance quant à s'accorder sur une définition précise et univoque. Pour Covello, Von Winterfeldt et Slovic (1986), la communication du risque se définit tout d'abord comme étant tout échange volontaire d'informations utiles entre partis intéressés par la question de la santé et des risques environnementaux. Ils préconisent conséquemment l'établissement de

⁵ La Directive Seveso porte essentiellement sur la création et la dissémination d'information en vue de la prévention et la gestion des accidents. L'article 8 stipule que les membres de l'assemblée doivent informer les populations locales des mesures de sécurité à envisager ainsi que des actions à entreprendre en cas de crise.

⁶ Suite à l'adoption du projet de loi libellé la Directive 82/501/EEC, communément appelée la Directive Seveso, les communautés européennes ont maintenant la tâche de communiquer avec le public relativement aux risques d'un accident technologique.

stratégies de communication destinées à informer le public non seulement des risques inhérents à certains types d'industries et à ses crises potentielles, mais aussi aux actions concrètes à envisager en situation réelle de crise. Orway, Kaspersen et Rohrman reprennent la définition en y apportant d'intéressants ajustements:

*"Risk communication is undertaken to inform people at risk of the potential hazard, to elicit concern of the public, and to induce risk-reducing activities."*⁷

*"It is now generally agreed that risk communication is the provision of information about risks to people exposed to them." (Gow et Orway, 1989:26)*⁸

Nicolau et Afonso décrivent la communication du risque comme étant une acte de dissémination d'informations et de connaissances au service de la prévention : *"public information and sensitization is one of the most important challenges of civil protection and constitute an effective mean to disseminate the*

⁷ La communication du risque est élaborée dans le but d'informer les gens sur les risques d'un accident technologique, de susciter leur intérêt pour la question et d'articuler des projets visant la réduction du danger.

⁸ Il est généralement reconnu que la communication du risque est la distribution d'information portant sur les risques auxquels la population est exposée.

knowledge and general techniques that must be used in the prevention and mitigation of accidents and disasters."⁹ (in Gow et Otway 1989: 232).

Dans le cadre de la Directive Seveso, enjoignant les communautés à informer le public des dangers d'accidents majeurs, un amendement intéressant fut apporté par suite de l'adoption de la loi. La Directive pousse plus loin la nécessité d'informer par le biais du principe de "communication active". En vertu de ce principe, les membres de la Commission de la Communauté Européenne seront requis d'informer les populations sur les risques technologiques, même si aucune demande n'est expressément formulée à cet égard.

"With the second "Seveso" modification, discussed last year by the European Parliament, the right to information is further reinforced with the introduction of the concept of "active information", or information which is made public even if the citizens involved have not asked for it directly, and with the preparation of a list of information which must in all cases be made available to the public."
(Squarcialupi, 1989:103-104)¹⁰

⁹ La sensibilisation et l'information au public constituent l'un des défis les plus importants de la protection civile mais représentent une méthode efficace dans la dissémination des connaissances et techniques générales devant être utilisée dans la prévention des accidents et désastres.

¹⁰ La seconde modification à la Directive Seveso, discutée l'an dernier par le Parlement Européen, le droit à l'information, est renforcé avec l'introduction du concept "d'information active". Il s'agit d'émettre de l'information même si les citoyens n'en ont pas fait la demande expresse. L'amendement prévoit également l'élaboration d'une liste d'informations qui doivent être divulguées et ainsi rendues publiques.

La notion de communication du risque est donc à interpréter dans ses deux sens particuliers. Tout d'abord, il s'agit du développement de stratégies de communication et ensuite, il est question d'un contenu faisant état d'une situation potentiellement à risque. Dans son premier sens, le terme communication du risque désigne donc la communication d'un contenu informationnel visant à informer le public des risques encourus par une situation donnée (transport et manutention de produits toxiques, production industrielle). Dans son second sens, la communication en elle-même est jugée à risque en raison, très souvent de la gravité et de l'impact du message qu'elle véhicule.

Cette tradition de recherche en communication s'articule donc sur deux plans : communiquer aux gens les risques d'une situation et communiquer une situation aux gens avec tous les risques que comporte cet acte de communication.

Pour Vonkeman (in Gow et Otway 1989) la communication du risque constitue une forme particulière d'échange où la participation du public est essentielle. L'auteur soutient que le public doit disposer de toutes les informations au dossier et ce, dès les premiers contacts de telle sorte à ce qu'il dispose de tout ce dont il a besoin pour formuler ses questions et émettre des commentaires quant à la situation à risque. Tout en préconisant la disponibilité des informations, il

pousse plus loin avec l'argument selon lequel la communication du risque n'est en rien semblable aux relations publiques, plus unidirectionnelle, justement en ce qu'elle implique la participation active d'un plus vaste public. Cette différence fondamentale altère donc la méthode d'approche. Dans un cadre propre à la relation publique, l'effort du communicateur est terminé lorsque son groupe-cible est conscientisé au message. C'est davantage un rôle d'exposition. Les communications du risque, par leur nature même, impliquent que le groupe-cible devienne participant du message. Dans le cas d'informations relativement à des normes de sécurité, elles doivent, pour être présumées efficaces, dépasser le simple stade de la prise de conscience en devenant le prétexte d'une participation populaire. Dans cette perspective, mentionnons que la presque totalité des auteurs soutiennent avec force conviction le rôle actif du public dans le schème de la communication à risque.

"People do not simply follow instructions : they make decisions. And they make decisions on the basis of what they know, believe, feel, value, hope, fear. Information must enter such decision process as a triggering element. Information must not just instruct. It must act as an intellectual stimulus for enhancing people's capabilities to reflect upon what

they are doing and how to preserve their well being." (De Marchi, B., 1989: 395)¹¹

"We must make people aware that they have to be informed, must cooperate and participate in order to protect themselves, so that security forces may be able to accomplish their tasks as quickly as possible." (Nicolau, 1989:241)¹²

"I stated already that it is serious mistake to approach the public as an uninformed, non-expert group and to offer it interpretations and results rather than basic data and facts." (Vonkeman, G., 1989:464)¹³

Si l'aspect de la participation sociale s'avère un critère fondamental dans l'élaboration de plans de communication du risque, la plupart des intervenants s'entendent également pour dire que ce type de stratégies doit s'élaborer approximativement en trois phases successives. Un premier moment est destiné à l'appivoisement mutuel entre le public et les communicateurs

¹¹ Le gens ne font pas que suivre des instructions : ils prennent des décisions. Ils basent leurs décisions sur ce qu'ils savent, croient, sentent, valorisent, espèrent et craignent. L'information doit s'insérer dans ce processus de décision en tant qu'élément déclencheur. L'information ne doit pas seulement donner des instructions. Elle doit devenir un stimulus intellectuel favorisant la réflexion sur les capacités d'un individu à réfléchir à ce qu'il fait et comment il peut préserver son intégrité physique.

(techniciens/chimistes/pompiers). S'effectuant souvent dans le cadre de présentations, le public reçoit de la documentation écrite et est informé des objectifs du programme en plus d'être sollicité pour participer à la suite des activités. Une extrême précaution s'impose à cette étape, car s'il faut inciter les gens à s'engager plus avant dans le processus, il ne faut pas par ailleurs que les explications soient trop futiles ou menaçantes. La seconde phase du programme vise l'intervention avec divers petits groupes à proximité de sites potentiellement dangereux pour l'explication plus détaillée de mesures préventives à envisager, ceci s'accompagnant de cours de premiers soins. Enfin, la troisième phase comprend des stages de perfectionnement et d'entraînement publiques avec simulations, dissémination d'informations plus complètes et poussées et formation de personnes-clés dans chaque secteur. Naturellement, ces étapes, comme le contenu et le type de programme varient d'une communauté à l'autre, toutefois, il appert qu'une intervention en trois phases soit préférable, car elle permet de couvrir de nombreux aspects d'une crise tout

¹² Nous devons sensibiliser les gens au fait qu'ils se doivent de s'informer, coopérer et participer de telle sorte à se protéger et faciliter le travail des instances de crise dans l'accomplissement de leurs tâches.

¹³ J'ai déjà mentionné à quel point il est erroné d'approcher le public comme s'il n'était aucunement informé et de lui fournir des interprétations et des résultats plutôt que les données et les faits.

en évitant de saturer inutilement les participants en raison de la longueur et de l'intensité de l'intervention.

Depuis Seveso, la notion première de communication du risque a naturellement évoluée et s'est passablement raffinée. Quelques études longitudinales ainsi que diverses tentatives d'implantation d'un tel programme auront contribué à préciser certaines facettes de la problématique globale. Actuellement, certains auteurs (Witte, 1995) s'intéressent au problème du degré de peur que doit susciter un programme de communication du risque. Et ses fondements, nous le verrons, s'étalent sur de solides assises. En vertu de cette approche, la communication du risque doit passer par un mécanisme cognitif dual chez le récepteur. Globalement, la démarche de communication doit tenir compte de perceptions différentes qui oeuvrent parallèlement mais simultanément (Extended Parallel Process Model - EPPM) lors de la réception d'un message. Cet auteur cite une étude en psychologie, s'échelonnant sur près de quarante ans, qui révèle en effet que les messages à risque comportent deux dimensions bien distinctes : le degré de peur qu'il suscite et le taux d'efficacité des solutions proposées. Dans une communication du risque, le récepteur effectue une première analyse du message et ce, relativement au degré de danger. Plus la menace sera cognitivement importante, plus l'auditeur aura tendance à examiner

avec contention les solutions qui sont proposées. C'est à ce moment qu'un seuil critique déterminera l'efficacité du message. Si la menace n'est pas prise au sérieux, le récepteur ne s'engage pas davantage dans le processus. Il ne sera pas tenté d'évaluer les mécanismes de protection qui lui sont suggérés en raison de la trivialité du danger perçu. Si toutefois le risque est jugé suffisant, l'auditeur s'enquerra des solutions préconisées afin de minimiser l'impact appréhendé du danger. En regard des solutions proposées, deux avenues sont possibles : dans la première optique, le récepteur accepte de prendre des mesures et de **contrôler le danger**. Si par ailleurs les solutions ne s'avèrent ultimement que de peu d'utilité, il y a engagement dans un processus de **contrôle de la peur**. Dans la première perspective, le contrôle du danger, le comportement adopté est plus réfléchi, rationnel, positif et favorise une attitude, une intention et un désir d'agir dans le sens d'une protection contre la menace. Dans la seconde optique, le contrôle de la peur, le comportement résulte d'émotions négatives se traduisant par le déni et l'évitement du problème. Le récepteur ne négocie plus le danger mais tente plutôt d'arriver à terme avec ses propres craintes à l'égard du message véhiculé. L'approche EPPM catégorise donc les comportements face au risque selon quatre critères. En sachant dans quel quadrant un message se situe, il devient possible de prédire si celui-ci engendrera une réponse au danger ou à la peur.

Le discours sur le risque devient progressivement l'objet d'une modélisation plus articulée. Traditionnellement, la communication du risque est l'oeuvre de communicateurs qui maîtrisent les tenants et aboutissants du discours. Une nouvelle perspective, plus dialectique, prétend que le programme de communication du risque doit devenir le point de ralliement de différents intervenants qui injectent leur savoir et leur expérience dans la démarche. (Juanillo, 1995) Alors que la méthode plus classique de communication du risque propose des solutions et informe les populations des risques encourus, cette nouvelle dialogique favorise la libre circulation des informations. Ce n'est qu'en disposant de toutes les données du problème (experts à la fois et néophytes) que l'on peut vraisemblablement en apprécier la valeur des solutions.

En résumé, la communication du risque a connu un essor formidable en raison de la crise de Seveso. Les membres de la Commission de la Communauté Européenne se sont regroupés et ont adopté la Directive Seveso, en vertu de laquelle le public dispose du droit, légalement acquis, d'être informé des risques ainsi que des procédures à envisager en situation de crise. La notion de communication du risque, tout en s'implantant fermement, s'est constituée en véritable discipline. Dans ce contexte, nous assistons à l'émergence d'une vision

de la communication qui dépasse largement les cadres traditionnels auxquels nous nous étions habitués. Il n'est pas uniquement question de réussite ou d'échec dans la transmission d'informations. Comme d'ailleurs il ne s'agit pas simplement, au niveau des enjeux, d'une campagne de relations publiques. La survie même des populations en dépend. C'est pourquoi l'on a assisté à l'éclosion de stratégies de communication qui regroupent les entreprises, municipalités, populations affectées et experts de toutes sortes. Il est maintes fois répété que toute tentative de communication du risque doit impliquer activement les gens qui font l'objet de la démarche de communication. Il ne faut pas présumer de la passivité des gens et leur fournir tout un canevas déjà développé prêt-à-appliquer. L'impact de cette stratégie s'en trouverait considérablement réduit. Il faut faire participer les gens et, dans la mesure des informations qui sont discutées, leur laisser le libre-arbitre d'appliquer ou non ces mesures. Pour l'essentiel, il s'agit de fournir aux populations les outils et de les laisser simplement créer. Dans la plupart des tentatives effectuées jusqu'ici, la communication du risque s'élabore en trois phases graduelles, allant de la familiarisation jusqu'à la participation à des simulations. Il va sans dire que les objectifs de communication doivent être clairement identifiés et qu'il faut apporter un soin attentif aux "feedbacks" en vue d'éventuelles modifications au plan stratégique. Une fois le processus de communication débuté, il importe de

maintenir l'action de communication de telle sorte que dans l'ensemble des stimuli informationnels qui assaillent les gens, que soit maintenu présent le message préventif. C'est l'application volontaire d'une communication du risque dite "active".

Certains thèmes périphériques à la notion de communication du risque s'imposent et attirent invariablement le regard du chercheur en ce domaine. Par exemple, nous ne saurions passer sous silence le rôle des médias de masse comme composante de la communication du risque. D'aucuns soutiennent qu'il est impératif que l'implantation d'un protocole de communication du risque soit effectuée avec le concours des médias de masse, qui, en couvrant de tels événements, se trouvent non seulement à sensibiliser la population mais ce faisant favorisent la dissémination d'informations vitales. Par ailleurs, le fait que les médias traitent des dangers reliés à une quelconque industrie permet, selon certains toujours, de servir de tremplin pour la discussion sur l'éventualité d'une crise. Les médias seraient donc les catalyseurs d'un possible intérêt public pour de telles questions.

"By focusing on a topic, the media can raise the public's perception of its importance, prompting policy makers to respond. In some cases, this

response can result in new legislation or the allocation of extra resources." (Peltu, M. 1989: 126)¹⁴

Il est toutefois de notre avis que le rôle des médias, bien que nécessaire, doit être examiné avec contention. Miser sur les médias de masse est semblable à empoigner une lame à deux tranchants. Notre expérience personnelle avec les principaux médias de la région de Montréal nous a appris que s'il faille compter sur les médias, il s'agit d'un risque qui se doit d'être amplement calculé. C'est que dans les rapports entretenus sur une base quotidienne avec près de 80 journalistes durant près d'un an pour le compte d'une équipe sportive professionnelle, il nous est apparu que trop souvent les faits qui sont rapportés sont teintés d'une nette coloration propre à modifier la couleur originale. Naturellement, certains font preuve de grande rigueur et d'une exactitude peu commune pour les faits qui sont rapportés. Souvent, malheureusement, la présence des médias devient simplement une entrave à la dissémination d'un message particulier. Nous reprochons ainsi aux auteurs ayant traité de la question de ne pas être suffisamment critique à l'égard du rôle des médias. Tout stratège et communicateur devrait, selon nous, cultiver ses rapports avec les

¹⁴ En ciblant un sujet, les médias peuvent éveiller la perception sociale à son égard et ainsi forcer la main des décideurs à agir. Dans certains cas, la réponse peut prendre la forme d'une nouvelle loi, ou encore résulter en l'attribution de ressources additionnelles.

médias et ce faisant, déterminer ceux et celles avec qui il préfère davantage transiger. Si en situation de crise, il doit s'ouvrir à tous, en revanche, la communication du risque, dans sa phase préventive, peut-être l'occasion de limiter l'intervention médiatique de telle sorte à assurer une fidélité dans la reproduction du message. En résumé, le rôle des médias est vital non seulement pour la réussite de la communication du risque mais en véritable situation de crise. Ils permettent l'établissement d'un lien constant entre les autorités et le public. Toutefois, nous soutenons qu'une grande précaution s'impose dans le rapport qui unit et qui simultanément disjoint le communicateur et le journaliste.

Si l'objectif de la communication du risque est certes louable, peu de chercheurs se sont toutefois intéressés à la question du danger relié à la formulation du message. Essentiellement, nous croyons qu'il est impératif d'analyser très sérieusement la teneur du message à livrer à la population et d'anticiper les réactions subséquentes à sa diffusion. Nous sommes d'avis que le message doit être testé auprès d'un groupe-cible avant sa dissémination. En procédant ainsi, le communicateur peut alors jauger de l'impact réel de l'information et obtenir des précisions quant au degré d'agressivité qui se dégage de sa campagne. Il faut constamment garder à l'esprit que la population sera conviée à assister et participer au programme de communication et que des réactions inattendues

peuvent survenir. S'informer sur la perception de l'information pour déterminer s'il est trop agressif, trop dilué, pas assez direct ou trop technique. Cette étape additionnelle dans le processus ne représente, en somme, qu'une gestion du risque.

TABLEAU 4
QUELQUES DEFINITIONS SUR LA COMMUNICATION DU RISQUE

*À la question qu'est-ce que le risque et la communication
du risque, ces auteurs répondent...*

Gwin, L.	"Risk " describes both the nature of the threat and the probability that the negative consequences resulting from this threat will occur. "Risk assessment" is the process of discovering that a risk exists and of estimating and measuring its magnitude and probability of occurrence." (Gwin 1990:21-22)
Vonkeman, G.	"Risk communication should be a public participation exercise and not a public relations or promotion event." (Gow et Otway 1990: 469)
De Marchi, B.	"The issue then is: Do we want to conceptualize, and consequently deal with chemical risk as just deriving from external, unpredictable events which must be undergone when they occur, or rather do we prefer to give people instruments with which they can actually cope with chemical hazards ? The latter opinion is called prevention." (Gow et Otway 1990: 395)
Afonso, J.	"We must make people aware that they have to be informed, must cooperate and participate in order to protect themselves, so that security forces may be able to accomplish their tasks as quickly as possible." (Gow et Otway 1990:241)
Wahlström, B.	"Deficiencies in the communication systems can aggravate the consequences of an industrial accident in terms of human lives lost and environmental or economical damage caused. Some incidents have even demonstrated that erroneously transmitted messages between two persons can be the direct cause of some unwanted chain of event." (Gow et Otway 1990: 570)
Wynne, B.	"Risk communication is still often based more upon selling and defending existing technological and commercial commitments than upon opening up to more public access and participation." (Gow et Otway 1990: 603)
Baram, M.S.	"To be useful, risk communication should be simple, unambiguous, and action-forcing, in addition to being reasonably accurate and complete." (Gow et Otway 1990: 117)
Otway, H.	"Anticipatory Emergency Communications (...) tell residents, before the fact, what they can do to minimize consequences should an accident occur." (Gow et Otway 1990:30)
Peltu, M.	"Diversity is a key issue in risk communication." (Gow et Otway 1990: 125)

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

*"Les phénomènes d'émergence sont bien
évidents, dès lors qu'on les remarque.
Mais ces évidences sont dispersées,
singularisées, elles n'ont pas été méditées
ni théorisées."*

Edgar Morin

INTRODUCTION

En raison de la nature assez particulière de la problématique que nous désirons approfondir, c'est-à-dire élaborer les bases d'un modèle alternatif de la gestion de crise, diverses méthodologies de travail sont naturellement envisagées, chacune d'elles venant tour à tour nous seconder dans la formulation de notre plan.

Car en somme, tel est l'objectif de cette thèse : formuler un plan de gestion de crise, diversement éprouvé, qui sache allier les éléments pour une communication du risque et les fondements de la gestion de crise. Pour y arriver, nous utiliserons en conséquence diverses méthodes propres à nous guider dans cette démarche.

D'emblée, la recherche proposée est, par sa nature, qualitative. Nous verrons quelles sont les diverses implications qui sous-tendent cette position méthodologique. C'est donc dire que les méthodes de travail privilégiées reflètent le fait que le fardeau de la preuve doit prendre appui de notions

qualitatives. En gardant à l'esprit la problématique de recherche, soit l'élaboration d'un plan de gestion du risque, les choix méthodologiques sont entièrement au service de cet objectif.

Dans cette perspective, le premier pas logique que nous avons posé se situe au niveau de la recension et l'analyse de la masse documentaire pertinente au sujet.

Le présent est d'ailleurs destiné à faire état du travail accompli en ce sens.

Autrement dit, notre recherche s'amorce logiquement sur la description, la compréhension et l'analyse-critique des écrits pertinents au sujet. L'examen du discours contextualise le chercheur tout en disposant l'esprit du lecteur à cerner puis comprendre tout l'intérêt du sujet. Ceci dit, la recension des écrits qui gravitent en périphérie de notre sujet constitue notre point de départ méthodologique dans le cadre de cette thèse.

Bien que les différents cadres théoriques constituent autant de balises qui ceinturent notre sujet, il nous est apparu fondamental de trouver appui et de s'inspirer sur un modèle unique à partir duquel amorcer le regard critique. Dans cette perspective, nous souscrivons à l'approche de Gilles Brunel (1995) sur la

notion de gestion de crise. L'intérêt du travail de Brunel réside dans la division des étapes d'une crise.

Appréhender la crise organisationnelle en huit phases successives (*voir tableau synoptique des phases de la crise, page 82*) permet de bien saisir les implications des divers moments forts qui interviennent et avec lesquels le gestionnaire doit négocier. Nous allons donc procéder à l'analyse de plusieurs crises environnementales tout en ayant comme point d'ancrage le modèle de Gilles Brunel.

Rendus au coeur de la thèse, l'analyse de diverses crises organisationnelles, nous fournira nombre de pistes intéressantes nous permettant de poser les jalons de l'analyse en devenir. Pour les fins de cette étude nous avons retenu des accidents représentatifs des grandes exploitations industrielles : deux crises portent sur les incidents de nature nucléaire, deux impliquent des produits chimiques toxiques et finalement, deux autres relatent les circonstances entourant le déversement d'hydrocarbures en mer. En résumé, mentionnons les cas de crise qui nous sont apparus fondamentaux de décortiquer.

Nous relaterons tout d'abord les crises nucléaires de Three Mile Island en 1979 et de Tchernobyl en 1986. Suivra deux cas d'empoisonnement par émanations de produits chimiques. Une fuite de méthyl isocyanate dans la ville de Bhopal en Inde par la firme Union Carbide en 1984 et l'intoxication par dioxine de toute une région du nord de l'Italie, le Seveso, par la firme ICSEMA (1976). Deux autres cas vont servir à illustrer les risques dans le transport et la manutention de substances nuisibles à l'environnement. Il sera premièrement question du naufrage du superpétrolier Exxon-Valdez, échoué à Prince William Sound en Alaska en 1989. Rappelons simplement que ce dernier s'est promptement délesté de plusieurs milliers de gallons de mazout suite à l'accident.

Nous ferons ensuite état d'un autre accident maritime ayant eu lieu il y a quelques années à proximité des îles Shetland en Ecosse où le Braer s'est abîmé. Le superpétrolier, lors de l'accident, optait pour une route orthodromique et passait dans un petit détroit parsemé d'îles. Il s'est éventuellement échoué suite à des problèmes de mécanique.

L'étude de cas, lorsque bien documentée, permet l'émergence et par conséquent la reconnaissance d'éléments susceptibles de s'avérer importants pour les démarches ultérieures de la recherche. Plus encore, c'est en relatant plusieurs événements que se profilent, se dessinent et éventuellement se perçoivent des comportements organisationnels récurrents.

Il s'agira en somme, de multiplier les regards de telle sorte à y déceler des comportements organisationnels communément partagés.

En résumé, notre première phase méthodologique et qui s'avère fort utile dans le traitement de notre problématique est l'étude de cas, forme particulière d'analyse de la masse documentaire. A la lumière d'accidents industriels s'ébauchent plusieurs études comparatives et analyses académiques. La crise vécue devient le prétexte à la vérification et la validation des schèmes théoriques de la discipline. Chaque événement, effectivement, nous apporte diverses intuitions et solutions dont on doit mesurer, pondérer, jauger et juger la pertinence.

Bien entendu, l'étude de cas ne peut vraisemblablement constituer l'unique méthode privilégiée dans le cadre d'un tel travail. Car les intuitions doivent dépasser le stade premier pour permettre une analyse plus approfondie des phénomènes observés, analyse qui sera rendue possible par le recours à divers schèmes théoriques relatifs au sujet.

S'il est pertinent de se documenter sur les crises organisationnelles passées et de les décortiquer, il importe, du même souffle méthodologique, de prendre appui de ce matériel pour commencer à ré-investir les cadres théoriques susceptibles de nous éclairer quant au problème que nous désirons cerner et qui se situe dans cette enceinte. Plus simplement, l'analyse de chacune des crises organisationnelles nous amène, par la suite, à revoir les cadres conceptuels susceptibles de venir diversement seconder notre interprétation des faits. Il nous apparaît donc essentiel d'étoffer véritablement l'analyse par le biais des essais théoriques gravitant en périphérie du sujet.

Dans notre étude, ces écrits portent sur la communication, l'organisation, la stratégie, la gestion de crise et la communication du risque. A leur façon, ces

volets conceptuels nous permettent de jeter un éclairage toujours différent mais aussi complémentaire sur notre problème. Le contexte théorique inclut dans le présent document est propre à nous indiquer quelles sont les forces et faiblesses de chaque approche eu égard au sujet à clarifier. A priori, l'analyse des cadres conceptuels favorise la mise en forme de la problématique. C'est dans un regard à la fois d'appréciation mais résolument critique que nous sommes à même de confirmer la validité de notre problématique dans la mesure de la prégnance des absences dénotées.

Dans notre cas, toutes les analyses effectuées jusqu'ici nous ont montré les besoins pour une vision alternative au problème de la communication et de la gestion plus globale du risque en organisation.

Les écrits, tant sur les crises organisationnelles que sur la stratégie, la gestion de crise et la communication du risque constituent également une inestimable ressource en vue d'une première formulation d'un plan de gestion du risque.

A titre d'exemple, nous disposons présentement d'écrits forts explicatifs sur les plans de communication du risque de la Communauté Européenne. Ces documents nous permettent d'apprécier les difficultés d'implantation et ce, selon les pays. Ainsi, cette documentation nous permet de voir comment les Français, les Italiens, les Néerlandais et les Espagnols, parmi d'autres, abordent et conçoivent le programme de gestion du risque. L'analyse approfondie et une bonne compréhension des schèmes théoriques à proximité du sujet de recherche s'avèrent pour nous une étape non négligeable. Ceci dans la mesure précise où, comme nous l'avons indiqué, ils constituent des outils tangibles couplés à un angle certain pour la résorption de la problématique travaillée.

Les deux étapes plus littéraires donc — analyse des cadres conceptuels et études de cas — devraient nous permettre de canaliser tous les éléments devant éventuellement déboucher sur une première formulation de notre plan de gestion du risque.

Une étude de cas vient ensuite compléter les analyses plus théoriques. Tout d'abord, nous avons rencontré et discuté avec divers intervenants impliqués au

dossier de la crise des byphényles polychlorés (BPC) de Saint-Basile-le-Grand. Puisque cet incendie de BPC aurait pu constituer une crise écologique très importante, il nous est apparu essentiel de rencontrer les principaux acteurs ayant eu à gérer la crise. Autrement dit, ces rencontres avaient comme objectif d'examiner plus attentivement comment s'est véritablement déroulé cet incident, de quelle manière s'est constituée l'équipe de première ligne et quels ont été les points forts et faibles de l'intervention.

L'étude est donc orientée telle et se limite volontairement à cet aspect. Comment les populations ont-elles été informés de la situation ? Etaient-elles au courant des mesures de sécurité et au besoin d'évacuation ? Cette vision est naturellement complétée par un vif regard sur la gestion de cette crise ayant touché la population au moment de l'incendie.

L'obtention de données s'est effectuée par l'interrogation de personnes-clés oeuvrant dans le domaine de la protection civile, du ministère de l'environnement et des différents corps policiers sur place.

De telle sorte à solidifier l'ébauche du plan et de tester l'applicabilité du modèle développé en organisation, une tierce étape méthodologique est utilisée. Une seconde étude de cas, dans un autre secteur à risque est effectuée.

Si la première étude de terrain trouve ses fondements d'une véritable crise organisationnelle, nous nous sommes tout de même arrêtés pour jauger la question des mesures de sécurité entourant l'entreposage et la manutention de produits dangereux. A l'heure actuelle heureusement, le Québec n'a pas été le théâtre d'une catastrophe majeure. S'il devait y avoir une crise majeure est-ce qu'actuellement les divers intervenants disposent d'outils suffisants pour réagir promptement de telle sorte à limiter les impacts tant humains qu'environnementaux. Dit autrement, Saint-Basile-le-Grand a-t-il été porteur d'apprentissages ?

Pour répondre à cette question, nous avons participé à titre d'observateur-analyste à une imposante simulation dans une raffinerie de l'est de Montréal. (voir *Héritage de Saint-Basile-le-Grand*, p. 271). L'exercice a regroupé près de trois-cent (300) intervenants aux prises avec un incendie de réservoir consommant

un produit présumé toxique. Ce volet pratique de notre recherche nous aura permis, notamment, de bien cerner et comprendre les différentes étapes de la gestion de crise et d'établir les similitudes et les disparités entre le discours académique et l'action sur le terrain.

En raison de la nouveauté du thème dans les recherches québécoises et de l'inexistence d'un plan de gestion du risque, la méthodologie doit nous servir à graduellement franchir les étapes nous rapprochant de l'objectif ultime. La lente progression méthodologique se porte garante de la précaution avec laquelle nous désirons investir la problématique.

Une analyse conceptuelle poussée à fond, l'étude de plusieurs cas à laquelle s'ajoutent diverses entrevues et exercices devraient nous préparer à poser les jalons de notre plan. Pluralité méthodologique permettant non seulement d'ouvrir une brèche dans le domaine de la communication mais ce faisant de possiblement combler les besoins pratiques des intervenants chargés de gérer des catastrophes environnementales.

CHAPITRE 4

LES CRISES ENVIRONNEMENTALES À INCIDENCE NUCLÉAIRE

INTRODUCTION

Pour une discipline comme la communication qui étend ses ramifications à plus d'un secteur d'activités, une thèse portant à la fois sur la communication du risque et la gestion de crise ajoute une dimension à la spécialisation des thèmes.

Actuellement, la communication du risque représente tout un pan de la discipline qui n'est que rarement évoqué. Pourtant, son importance grandissante (du moins proportionnellement aux crises que connaissent nos entreprises et nos populations) devrait faire de ce point de vue sur la communication un sujet d'intérêt au niveau des recherches universitaires. Nous voyons donc ici une occasion pour amener à l'avant-plan ce domaine généralement ignoré. Plus encore, la nature de la problématique sera propre à contextualiser dans un cadre québécois les notions de communication du risque et de gestion de crise.

Pour l'entreprise oeuvrant dans un secteur industriel ou encore plus simplement pour celle qui trop souvent se retrouve en position de controverse, un plan de gestion du risque constitue un moyen de poser une action concrète afin de non seulement repenser son rapport à l'environnement et aux populations, mais d'envisager enfin les probabilités qu'une catastrophe puisse les affecter. D'ailleurs, la communication à risque et la gestion de crise peuvent s'inscrire

dans la logique organisationnelle, mesure préventive pour toutes les entités si une crise devait survenir.

Les crises surviennent. Rapidement. Certaines ne constituent une menace que pour l'entreprise impliquée. D'autres, toutefois, ont définitivement de plus sérieuses répercussions. Les quelques pages qui suivent feront état de crises et catastrophes organisationnelles de toute nature. Notre préoccupation, vous le verrez, se tourne résolument vers les crises à teneur écologique.

THREE MILE ISLAND

FUSION ET CONFUSION

*"All around me was silence
As if mocking my frail human hopes
And a question mark hung in the canvas
For the wind that had died in the ropes."*

Sting

THREE MILE ISLAND: FUSION ET CONFUSION

C'est au mois de mars 1979 que s'est produit l'incident à la centrale nucléaire de Three Mile Island. Certes moins médiatisé que celui de Tchernobyl, semblable sous bien des aspects à la crise de Union Carbide, l'analyse de cette situation révèle de sérieux problèmes en ce qui a trait non seulement à la cohésion organisationnelle dans son ensemble mais également à la stratégie de communication de l'entreprise impliquée.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La centrale nucléaire américaine de Three Mile Island en Pennsylvanie est opérée par un conglomérat comprenant plusieurs partenaires, dont la firme Metropolitan Edison, subsidiaire de la General Public Utilities Corporation. Metropolitan Edison, dans ce partenariat, s'occupe de la gestion des opérations de la centrale, de la formation des employés et techniciens, ainsi que de la normalisation et de l'application des mesures de santé et sécurité. La centrale nucléaire de Three Mile Island est dotée d'une technologie très sophistiquée¹⁵

¹⁵ Selon le dictionnaire Larousse, le terme sophistiqué est défini comme étant ce qui "manque de naturel par excès de recherche" (1973:957)

permettant de contrôler l'ensemble des opérations requises en cas de fuite ou de dérangement technique. N'eut été de l'intervention humaine inexpérimentée, le système de sécurité, entièrement automatisé, aurait contrôlé la situation.

LA PHASE PRÉ-CRISE

Historiquement, l'exploitation de la fission nucléaire comme méthode de production énergétique explique pour une large part la perception actuelle qu'entretiennent les Nords-Américains relativement au nucléaire. Au sortir de la première guerre mondiale, la course au renouvellement de l'armement bat son plein. Coïncide avec ce besoin de nouveauté une intensification marquée des recherches. Dans les laboratoires, de nouveaux déploiements techniques permettent d'envisager l'éventuelle production d'armes plus puissantes et plus sophistiquées. Du côté scientifique donc, la recherche connaît un essor considérable en raison de la disponibilité des budgets de recherche. Vers 1938, soit peu de temps avant l'éclatement de la seconde grande guerre, commencent à se préciser diverses méthodes permettant d'exploiter la puissance de l'atome. Rapidement, les initiés appréhendent tout le pouvoir que recèle l'infinitésimal atome. Robert Oppenheimer sera le maître d'oeuvre de la production de la bombe atomique qui sera larguée sur Hiroshima et Nagasaki, dans l'archipel japonais. La preuve de l'atomique était désormais coulée dans le sang. L'après-

guerre verra le peuple américain divisé sur la question du nucléaire : d'un côté, il y a les tenants de la commercialisation, à des fins naturellement pacifiques, du potentiel énergétique et de l'autre, il y a ceux qui soutiennent qu'une telle puissance doit demeurer sous l'égide des autorités militaires. Le débat ne laisse que peu de marge de manoeuvre dans la mesure où la commercialisation du nucléaire implique des risques sociaux plus grands, tandis que laisser tout ce pouvoir aux mains du militaire, c'est possiblement réitérer l'histoire. Oppenheimer fera désormais partie du premier groupe en défendant avec acharnement l'exploitation sociétale du nucléaire. C'est à cette époque précisément que prendra forme un discours sur le nucléaire qui marquera à tout jamais notre perception. La commercialisation "passera" par un discours empreint d'optimisme où il y aura certes révolution, mais bienfaisante et quotidienne. Chauffage des foyers à des coûts ridicules, profusion d'électricité et d'éclairage, moyens de transport de puissance décuplée. Naturellement, la question de la sécurité n'effleure pas le moindre des esprits. Si le scientifique a percé le mystère de l'atome ce dernier sera désormais sous son entier contrôle. Parrainé par la science et d'un avenir si prometteur, aucun doute ne put planer quant aux dangers inhérents à ce type de production énergétique.

Ce n'est qu'à l'occasion de la première véritable catastrophe nucléaire que les attitudes changeront et que des politiques seront mises en place pour assurer la protection civile. La problématique de la sécurité nucléaire fit son apparition vers 1955 lorsqu'un réacteur d'essai pour la multiplication des atomes a connu un réchauffement de son centre. Jusque-là, personne ne s'était vraiment préoccupé outre mesure des questions de sécurité. En 1957, la clause Price-Anderson du code civil américain prévoit un budget de l'ordre de 560 millions de dollars pour le dédommagement de personnes physiques ou communautés lésées par suite d'un incident nucléaire. De plus en plus, le danger est appréhendé, mais d'une manière très théorique. Comme si la notion est bien présente dans les esprits mais pas rationalisée. Il importe de souligner que jusqu'à l'incident de Three Mile Island en 1979, le gouvernement américain n'oblige pas les propriétaires et opérateurs de centrales nucléaires à disposer d'un plan de contingence lors de l'obtention d'un permis d'exploitation d'une centrale. Il y a naturellement des directives générales proposées à cet effet, mais un plan formel et éprouvé de gestion de crise n'est pas indispensable à l'obtention d'un permis pour opérer une centrale. Avec l'accident de Three Mile Island toutefois, les critères vont se resserrer considérablement. Depuis 1980, les centrales doivent obligatoirement disposer d'un plan de gestion de crise approuvé par les autorités gouvernementales. D'ailleurs, les entreprises

désireuses d'exploiter une centrale nucléaire reçoivent des directives détaillées et précises sur la manière de préparer et tester leur plan de contingence. Ces directives, connues sous le nom de NUREG-0654 comprennent 16 grands critères qui englobent approximativement 196 clauses, procédures et méthodes qui doivent être scrupuleusement respectées (Gwin 1990).

Au moment de la crise de Three Mile Island (TMI), il faut se reporter à la fin des années 1970 où la perception sociale du nucléaire s'affirme dans deux positions diamétralement opposées : une majorité croit toujours sans danger ce type d'industrie tandis que quelques groupes soutiennent ardemment le contraire. Il n'en demeure pas moins que l'expérience acquise depuis une vingtaine d'années ainsi que l'évolution des connaissances dans ce domaine suffisaient amplement pour prendre très au sérieux la question de la sécurité dans les centrales. TMI n'a pas eu comme effet de raviver ce débat. Il en a entièrement et définitivement altéré la perspective.

LA CRISE

Sans entrer dans les moindres ramifications techniques de l'incident de Three Mile Island, soulignons simplement qu'à la différence de la fuite de méthyl isocyanate à l'usine de Union Carbide, l'émission d'un gaz radioactif est inodore

et incolore, donc difficilement perceptible. Alors que la présence d'un produit toxique comme le méthyl isocyanate est accompagné par des symptômes physiologiques évidents, le gaz radioactif fait son oeuvre imperceptiblement et sournoisement. Les craintes que cela peut susciter auprès d'une population sont justifiées et la rumeur d'une fuite peut engendrer un vent de panique bouleversant l'organisation complète d'une ville. Il est même envisagé que les techniciens de l'usine quittent l'endroit par peur d'intoxication, le système informatisé de contrôle de la centrale en faisant foi. Et ce matin de mars 1979, une fuite se produisit effectivement. Accident fort dangereux dans les centrales nucléaires, le coeur du réacteur s'est considérablement réchauffé, la chaleur ainsi provoquée laissant échapper des gaz toxiques. Plus simplement, l'incident résulta de la défaillance d'une pompe servant à acheminer de l'eau froide au coeur du réacteur TMI-2. Sans ce rafraîchissement ponctuel, l'accroissement de la chaleur a fait littéralement fondre une partie de l'uranium servant de carburant à l'activation de la turbine. Un système secondaire servant au refroidissement du réacteur n'a pas fonctionné en raison du bris d'une valve au moment de son activation. Sorensen (1987:1) explique ce phénomène:

"A meltdown occurs when the fuel melts through the

reactor vessel, releasing large amounts of radiation into the atmosphere, particularly if it breaches the containment structures."¹⁶

Fort heureusement, au moment de l'incident, TMI-1, le plus ancien réacteur était hors-service pour des raisons d'entretien périodique. Les dangers potentiels au second réacteur furent donc évités. Au moment de la défaillance du système, c'est-à-dire lorsque la pompe acheminant de l'eau froide s'est dérégulée, les techniciens ont immédiatement mis en marche le système secondaire de refroidissement. Celui-ci n'a malheureusement pas fonctionné. Une valve demeurée ouverte bloquait tout le processus. Lorsque les techniciens ont finalement réussi à rendre ce système opérationnel, déjà, une quantité appréciable d'uranium était consommée. Rappelons que l'uranium sert de carburant pour l'activation de la turbine et sa combustion est cause de radioactivité. En plus des émanations de gaz, plusieurs milliers de litres d'eau, également radioactifs, se sont répandus sur les planchers de la centrale. L'état d'urgence était alors définitivement décrété. Le rapport des instances

¹⁶ Le coeur du réacteur fond lorsque le combustible traverse le contenant du réacteur. Il y a alors une émanation importante de gaz radioactif dans l'atmosphère, surtout lorsque les structures isolantes sont défaillantes.

gouvernementales, produit par la commission d'enquête Kemeny (1979) au lendemain des événements, relate dans ses conclusions quelles furent les principales causes ayant conduit à l'accident.

"While the major factor that turned this incident into a serious accident was inappropriate operator action, many factors contributed to the action of the operators, such as deficiencies in their training, lack of clarity in their operating procedures, failure of organizations to learn the proper lessons from previous incidents, and deficiencies in the design of the control room." (in Fink, 1986:8)¹⁷

"The accident at TMI was characterized by high levels of uncertainty among the nation's nuclear experts and conflicting information regarding the proper way to handle the unfolding accident..." (in Sorensen, 1987:9)¹⁸

En raison de longs délais dans la fermeture du réacteur, la phase cruciale de la crise dura plusieurs jours. Pendant ce temps, les experts nucléaires américains n'ont pu vraisemblablement s'entendre sur les procédures à suivre et l'information à livrer à la population. La phase aiguë de la crise s'est terminée au moment précis où le réacteur défectueux fut complètement fermé.

¹⁷ Bien que l'élément majeur ayant transformé cet incident en véritable accident soit une intervention humaine inappropriée, plusieurs causes ont mené à cette action dont des déficiences dans la formation, un manque de clarté dans les consignes, une incapacité à apprendre des incidents précédents et un sérieux problème dans le design de la salle de contrôle.

¹⁸ L'incident de TMI fut caractérisé par un haut degré d'incertitude parmi les experts en nucléaire de la nation et aussi par des informations conflictuelles quant aux méthodes à utiliser pour négocier l'accident.

L'APRÈS-CRISE

Une fois le contrôle rétabli à la centrale, le gouvernement américain a institué une commission d'enquête pour déterminer non seulement les causes de l'accident, mais également pour obtenir tous les renseignements relatifs à la gestion de la crise. Le rapport fut accablant à bien des chapitres.

En ce qui concerne la stratégie d'information de la centrale nucléaire et de ses dirigeants, la Metropolitan Edison, la commission Kemeny (1979) tire les conclusions suivantes. Metropolitan Edison ainsi que les diverses agences gouvernementales régissant l'industrie nucléaire ne disposaient d'aucun véritable plan de communication pour informer adéquatement le public sur les mesures à prendre en cas de fuite. Le rapport stipule également que les communicateurs de Metropolitan Edison, confus, ignoraient les faits. Une déficience organisationnelle importante est décelée : une entreprise de ce type doit disposer du concours d'experts susceptibles d'expliquer et au besoin de vulgariser l'événement. Il appert en effet que les intervenants ont eu de la difficulté à expliquer simplement ce qui s'était produit, ceux-ci utilisant un jargon technique par trop complexe pour que les gens puissent y comprendre quoi que ce soit. Toujours dans le domaine des communications, la commission Kemeny (1979) en vient à la conclusion que l'entreprise a rapidement perdu

toute crédibilité en omettant de fournir les renseignements négatifs relativement à la fuite.

"In the absence of official, explicit messages, some meaning will be attributed to the lack of messages."
(Marchi, B., 1989: 392).¹⁹

"They don't want to tell me, they are hiding relevant information, they have always deceived me, they will not take my interests into consideration. Once formed, such beliefs are not easily dismantled and, most important, tend to shape all following experiences." (Marchi, B., 1989: 392).²⁰

À l'instar de plusieurs autres crises, le mutisme informationnel n'a pas servi la cause de l'entreprise qui est alors accusée de délibérément camoufler des renseignements importants. Se trouvant dans l'impossibilité d'expliquer clairement et sans détour ce qui s'est produit, l'on comprend alors que les ressorts internes souffraient d'arythmie avec l'ensemble. Dans le même sens, la mésentente entre les experts nucléaires n'a certes pas contribué à accentuer le sentiment de sécurité. Personne n'a pu insuffler un rythme nouveau permettant

¹⁹ En l'absence d'un message officiel explicite, un sens sera dès lors attribué au manque de message.

d'harmoniser les divers secteurs d'activités en un ensemble cohérent. Sorensen (1987), dans une analyse approfondie de la crise de Three Mile Island, relate avec une minutie peu commune la suite des événements devant éventuellement marquer cette crise.

"The credibility of the utility suffered when Met Ed was indicted and convicted on criminal charges of falsifying safety test results, and evidence of cheating on the re-qualifying examinations for the reactor operators was found". (Sorensen 1987:11)²¹

Suite à différentes enquêtes menées après la fuite, plusieurs problèmes organisationnels sont identifiés, lesquels viennent possiblement expliquer la position inconfortable des gestionnaires de la centrale au moment de l'incident. Le Federal Emergency Management Agency (FEMA), a immédiatement déclenché une enquête sur les méthodes de gestion de la centrale. Celle-ci a tout d'abord révélé quatre carences importantes lors d'une simulation de situation de crise avant l'accident à la centrale. Les faiblesses identifiées ont porté presque

²⁰ Ils ne veulent pas me dire qu'ils cachent de l'information importante, ils me déçoivent toujours et mes intérêts ne leur tiennent pas à coeur. Une fois formées, de telles opinions sont difficiles à changer et plus important, ont tendance à structurer toute expérience subséquente.

²¹ La crédibilité du service public a souffert lorsque Met Ed fut formellement accusée puis déclarée coupable aux instances criminelles pour avoir falsifié des tests de sécurité. Également, il fut découvert que l'entreprise a triché aux examens de qualification de ses opérateurs de réacteur.

entièrement sur la piètre qualité des communications. Metropolitan Edison est reconnue coupable sous sept chefs d'accusation relativement à la falsification d'information et de données portant sur le taux et la nature des fuites et autres anomalies à la centrale. De plus, la Metropolitan Edison est formellement accusée d'avoir falsifié les rapports de sécurité instruisant des fuites et accidents à la centrale. De ce fait, l'entreprise fut naturellement reconnue coupable de rétention et de modification de cette information. La General Public Utilities, partenaire de Metropolitan Edison et co-proprétaire de la centrale ainsi que la Bechtel North American Power Corporation sont vivement critiquées pour les méthodes douteuses employées lors du nettoyage de TMI-2. Le permis d'exploitation d'une centrale nucléaire sera révoqué pour la General Public Utilities. Finalement, près de 1 500 poursuites ont été entamées par des personnes vivant à proximité de la centrale nucléaire pour dédommagements.

À plus longue échéance, la crise de Three Mile Island se sera ponctuellement retrouvée au coeur de l'actualité. Sorensen (1987) en relate les faits marquants. En février 1980, la firme Bechtel North American Power Corporation sera mandatée pour le nettoyage de la centrale TMI-2. À la fin du mois de juin 1980 seront amorcées les procédures visant la décontamination et la ventilation des locaux d'isolation dans la centrale. De nombreuses irrégularités seront d'ailleurs

notées relativement aux procédures de nettoyage. Le 16 octobre 1980 débutent les innombrables enquêtes relativement aux méthodes d'opération de la centrale.

Les années ayant suivi seront ponctuées de poursuites judiciaires de toutes sortes. Mentionnons simplement qu'en 1983, le Fonds Économique de Three Mile Island accorde 2,3 millions de dollars à 11 000 citoyens en guise de dédommagement. En 1985, une importante étude épidémiologique voit le jour, laquelle est subventionnée par le Fonds de Santé Publique de Three Mile Island. Finalement, Three Mile Island sera sommée de verser 225 000 dollars à 18 municipalités et districts dans un rayon de 25 milles de la centrale. Ce montant vise à couvrir l'ensemble des dépenses que la crise aura coûté aux municipalités.

En 1985, soit six ans après l'incident de TMI-2, TMI-1 redémarre.

La décision de réactiver la centrale de Three Mile Island a de sérieuses implications, tant sociales que psychologiques, pratiques, politiques et économiques. Le premier point à résoudre est de déterminer si la centrale sera réactivée ou non. Dans l'affirmative, toute la procédure et la démarche se doivent d'être solidement planifiées afin d'en contrôler les impacts. Dans la négative, les autorités doivent songer aux différentes méthodes permettant de

retirer le mandat de commission de la centrale. Essentiellement, les autorités peuvent procéder au démantèlement du matériel radioactif et fermer la centrale (“mothballing”), enlever les matériaux les moins contaminés et isoler le bâtiment dans le béton (“entombment”) ou encore, détruire la centrale au complet (“dismantlement”). Compte tenu des alternatives, la décision finale fut de redémarrer la centrale. Dans ce contexte unique, cela a donné lieu à une série d’études (Sorensen), portant sur les effets psychologiques et sociaux de la remise en service du danger. Kant (1987) soutenait que notre perception de la réalité trouve ses fondements dans nos propres processus cognitifs. Pour avoir vécu la crise, les populations avoisinantes à la centrale disposaient effectivement d’un point d’ancrage mental et d’une nette visualisation des risques. Certains se sont vivement opposés à la ré-ouverture de la centrale alors que d’autres, sur des bases logiques différentes, ont donné leur assentiment au projet. Brièvement, il est ressorti que les groupes favorables au redémarrage de Three Mile Island ne perçoivent pas d’impacts psychologiques positifs ou négatifs car les probabilités d’un second accident sont considérablement réduites. À un niveau social, la symbolique de la ré-activation réalisée favorisera le sentiment de prospérité et de réussite dans la population. En ce qui a trait à l’établissement de mesures de mitigation, encore une fois, une perception pro-active a dominé le discours : communications continues provenant de la centrale, resserrement

du processus de prise de décision, mise en place de programmes d'éducation et de prévention. L'autre discours s'est fondé sur la perception cognitive de la peur. Pour les opposants, le redémarrage de Three Mile Island évoque la crainte, l'anxiété, le sentiment d'être un prisonnier en liberté. Physiologiquement, le stress quotidien est perçu comme cause possible de maladies graves (cancer et problèmes cardiaques) et de maladies de moindre importance (perte du sommeil, manque d'énergie, indolence). À un niveau social et économique, les arguments se multiplient: aucun sentiment de sécurité chez-soi, atténuation de la vitalité et de l'identité communautaire, déménagements massifs, dévaluation de la valeur des propriétés, déclin dans le développement urbain, perte de l'esthétique communautaire, impositions plus élevées. La présence de la centrale symbolise et stigmatise la lente dégradation d'un mode de vie social n'étant plus qu'un souvenir. Et ces perceptions trouvent enracinement dans l'expérience et la connaissance des véritables enjeux de la crise.

DISCUSSION

Globalement, la crise de Three Mile Island présente plusieurs affinités avec d'autres crises environnementales. Plus précisément, il semble que l'anémique planification organisationnelle et communicationnelle ait considérablement teinté l'allure de la crise. L'accumulation de vices de procédures favorise

inévitablement l'écllosion d'un véritable désastre rendu irréparable en raison d'une multitude de détails non contrôlés. Pas moins de sept chefs d'accusation, nous l'avons vu, ont été portés contre la firme Metropolitan Edison relativement à la négligence avec laquelle ils ont formé et admis leurs opérateurs. Au moment de la crise, personne n'est apte à expliquer clairement et simplement les causes ainsi que la teneur de l'incident. La question se pose à nouveau : si des entreprises avec un tel degré de risque ne sont pas adéquatement préparées à transiger avec une crise d'envergure, quelle entreprise l'est réellement ? Plus encore, comment est-il possible que de telles crises aient lieu alors que de nombreux indices en annoncent l'émergence ? Il ne s'agissait tout de même pas du premier incident du genre sur le sol américain. Présumer de la stratégie de communication n'est-elle pas une utopie académique susceptible de satisfaire le chercheur dans ses démarches ? Il semble que, dans nombre de cas, l'organisation ne dispose d'aucune stratégie ou de scénarios de communication permettant d'anticiper l'éventualité d'une crise. Plus encore, aucune politique ne vient confirmer la tradition de communication organisationnelle de ces entreprises. Nous croyons qu'une planification stratégique au niveau des communications et de l'organisation, à laquelle s'ajoute une considération pour les populations locales, pourraient, à tout le moins, permettre à l'entreprise de percevoir ses propres faiblesses, ses pratiques

déficientes et par des mesures correctrices peut-être limiter les probabilités de crise. L'entreprise doit impliquer la population, les autorités municipales et tout organisme susceptible de favoriser le contrôle d'une crise (policiers/pompiers/hôpitaux)

"Confidence indeed is the result of a series of previous experiences. For people to become participant and active, for taking their share in risk management, they must have a solid experience of an accurate management of risk, of a competent control of hazardous plants, of a far-sighted policy in defence of the environment and the populace." (De Marchi, B., 1989: 392-393)²²

Et comme en fait état le rapport de la commission Kemeny (1979), l'expérience ne semble pas suffire pour encourager les entreprises à corriger et rectifier cette situation. En dépit d'incidents mineurs qui accompagnent l'exploitation de ce type d'industrie, la perspective d'une menace plus grave ne semble pas planer très fortement dans le quotidien organisationnel.

²² La confiance est le résultat d'une série d'expériences préalables. Pour que les gens participent, qu'ils s'impliquent et assument leur part dans la gestion du risque, ils doivent bénéficier d'une expérience où ils sont témoins d'une efficacité dans la gestion d'une crise, d'équipes compétentes dirigeant les usines et de politiques éclairées visant à protéger l'environnement et la population.

Dans le cas de Three Mile Island, il n'est pas fait mention, sous aucune forme, de l'existence d'un programme de communication du risque visant à informer adéquatement les gens des dangers reliés à la pratique industrielle. Rien n'a été tenté ou planifié ni avant l'occurrence de la crise ni après. Rappelons que les communications en provenance de Metropolitan Edison ont été rendues compliquées en raison d'une technicité trop poussée. Ce contexte n'est certes pas propice à rassurer les populations locales. S'il est possible d'évaluer les effets physiques de la radiation sur les gens, il est moins évident d'en cerner les instabilités psychologiques pouvant éclore à la suite d'un tel accident. Il apparaît essentiel que les entreprises oeuvrant dans des secteurs à risque informent les citoyens tout en offrant un support médical et psychologique en cas de crise. Selon nos recherches, à aucun endroit il ne fut question d'une quelconque collaboration, soit avec les instances municipales en prévision d'une évacuation rapide et ordonnée des populations, soit avec des médecins ou psychologues. La préoccupation dominante fut accordée à l'arrêt de la turbine. Finalement, aucune communication n'a paru simple, claire, directe et informative. La stratégie de communication eut été à coup sûr plus efficace en s'inscrivant dans la suite logique d'un plan concerté de communication du risque impliquant l'ensemble des membres de la communauté.

TCHERNOBYL

L'HISTOIRE D'UN EMBALLEMENT TRIPARTITE

*"Vous savons, tous tant que nous sommes, que
les journaux iront plus loin que les rois en
ingratitude, plus loin que le plus sale commerce
en spéculations et en calculs, qu'ils dévoreront nos intelligences
à vendre tous les matins leur trois-six cérébral;
mais nous y écrivons tous, comme ces gens qui
exploitent une mine de vif-argent en sachant
qu'ils y mourront."*

Honoré de Balzac

TCHERNOBYL: L'EMBALLEMENT TRIPARTITE

Le feu compte parmi les premières formes énergétiques connues et maîtrisées par l'homme. À l'aube de l'an 2 000, c'est l'énergie nucléaire qui représente l'alternative de plus en plus viable de production énergétique et chaque pays industrialisé consacre une large part de recherches à cette fin. Depuis l'époque où le feu représentait une matière énergétique privilégiée, l'évolution aura marqué le pas et de nos jours, la science s'est appliquée à apprivoiser les forces nucléaires. Le 26 avril 1986, dans la paisible localité de Tchernobyl en Ukraine, un incendie se déclare dans un des locaux du quatrième bloc de la centrale nucléaire, notamment dans le secteur contenant les turboalternateurs des réacteurs. C'est la fusion des énergies. Le Monde rapporte dans son édition du 2 mai 1986 que l'incendie aurait provoqué la *"destruction d'une partie du bâtiment du réacteur, du réacteur lui-même, son dérèglement et une fuite de substance radioactive"* en a résulté. Bilan officiel : 31 morts et une panique mondiale à ce jour gravée dans la mémoire des gens. La crise nucléaire de Tchernobyl, comme nous aurons l'occasion d'en étaler la preuve, constitue indéniablement un cas d'une extrême complexité. Cela s'explique en partie à cause des stratégies de communication utilisées mais aussi et surtout en raison d'un jeu politique s'étant joué entre deux puissances mondiales.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La centrale nucléaire de Tchernobyl, en raison de l'état totalitaire régnant sur tout le territoire de l'URSS en 1986, repose naturellement sous l'égide et le contrôle des autorités soviétiques et ukrainiennes et doit donc être considérée comme de gestion gouvernementale et étatique. Afin de situer quelque peu le contexte politique prévalant en URSS au moment de l'incident de Tchernobyl mentionnons que Mikhaïl Gorbatchev est alors secrétaire général du parti au pouvoir et que ce "jeune" réformateur favorise l'émergence d'un vent politique nouveau, la *glasnost*. Gorbatchev en est l'image même. Ouverture, transparence, libre circulation de l'information et une volonté politique certaine pour développer de meilleures relations et de plus franches communications avec les pays occidentaux. L'Union Soviétique se situe donc dans une phase de transition progressive des mentalités politiques au moment de l'accident de Tchernobyl. Cette crise, nous le verrons, aura été l'occasion d'éprouver de telles résolutions.

LA PHASE PRÉ-CRISE

L'Union Soviétique, partie prenante dans la recherche sur l'atome, a élaboré un solide programme nucléaire en se basant sur différentes technologies, les

réacteurs construits servant surtout à des fins de commercialisation. Leur expertise en ce domaine ne laisse aucun doute car comme le rapporte David Marples (1988:3), *“at the time of the accident, the USSR generated about 10% of the world's nuclear power from 43 operating reactors, a total of 27 thousand million watts of electricity.”*²³

Parmi les sites choisis pour la construction d'une centrale nucléaire se trouve Tchernobyl. Ville de près de 12 000 habitants, elle se situe aux confins de l'Ukraine, c'est-à-dire approximativement à 150 kilomètres au nord de Kiev. Bien entendu, la ville de Tchernobyl donna son nom à la centrale qui s'y trouve à une quinzaine de kilomètres seulement. À trois kilomètres de la centrale vivent près de 45 000 habitants dans la ville de Prypyat. Toujours à proximité de la centrale coule la rivière Dnieper, laquelle alimente éventuellement la réserve d'eau de Kiev. De dimension fort respectable, la centrale compte quatre réacteurs considérés comme étant de facture relativement récente.

Afin de bien comprendre et cerner l'événement, quelques explications sont requises relativement au programme nucléaire soviétique. Vers le milieu des

²³ Au moment de l'accident, l'URSS génère presque 10% de la production mondiale d'énergie

années 80, deux types de centrales nucléaires existent. Dans le cas de Tchernobyl, contrairement à la technologie américaine, il s'agit d'un procédé de production énergétique plus ancien où le réacteur est refroidi à l'eau et modéré au graphite (RBMK). Peu de temps avant que n'ait lieu l'accident, les soviétiques envisageaient sérieusement de recourir à une technologie plus moderne et plus efficace.

LA CRISE

La catastrophe nucléaire de Tchernobyl trouve vraisemblablement son origine d'un test de sécurité produit par les opérateurs de la centrale. L'objectif de ce test s'explique relativement simplement : en cas de panne d'électricité, certaines composantes des systèmes de refroidissement du réacteur doivent naturellement être maintenus en état de fonction. Three Mile Island a d'ailleurs démontré les conséquences résultant du réchauffement d'une turbine. Il s'agit, dans le cadre de ce test, de vérifier la fiabilité des systèmes auxiliaires devant s'activer en cette circonstance. Or à l'essai, le système électrique de soutien prend effectivement le relais, mais seulement une trentaine de secondes après l'occurrence de la panne. Ce délai est jugé trop long. Les opérateurs ont alors évoqué la possibilité

nucléaire et ce, grâce à 43 réacteurs. Cela totalise 27 000 millions de watts d'électricité.

de se servir du réacteur lui-même pour fournir l'énergie nécessaire aux instruments de refroidissement jusqu'à ce que s'active enfin le système électrique secondaire. Lorsqu'une panne électrique survient, le réacteur s'arrête immédiatement de fonctionner mais les turbines, vu leur poids énorme, continuent de se mouvoir pour un temps. L'expérience dont il est question vise à utiliser l'énergie restante dans ce mouvement pour assurer une production énergétique supplémentaire en dépit du fait que le réacteur ait cessé de fonctionner. Si jamais le système électrique d'appoint devait avoir une défaillance, les mécanismes de refroidissement seraient toujours activés à partir de l'input d'énergie fournie par la turbine en ralentissement progressif. C'est donc à l'occasion d'un tel test, le deuxième en fait, que la tournure des événements a pris une trajectoire imprévue.

La nuit du 25 avril 1986, le réacteur du bloc quatre opère à plein régime. En prévision du test, sa capacité opérationnelle a été tranquillement réduite à 50%. Douze heures plus tard, ce seuil était atteint. Il est alors exactement 13:05 l'après-midi du 25 avril. L'étape suivante consiste à diminuer le réacteur à 30% de sa capacité. Toutefois, les autorités refusent de donner l'autorisation prétextant un besoin en électricité. Durant près de neuf heures, le réacteur a fonctionné à capacité réduite avant que les opérateurs n'obtiennent finalement la

permission de diminuer le potentiel du réacteur à 30%, niveau jugé convenable pour le test. Il est maintenant 23:10. Au moment de diminuer l'intensité à 30%, l'opérateur a sauté une étape du processus, faisant ainsi chuter à 1% la capacité du réacteur. Il était alors presque éteint. Cette descente soudaine a favorisé la formation de xenon dans l'uranium, un gaz radioactif venant nuire au fonctionnement de la turbine.

Vers 1:22, le 26 avril, les opérateurs sont parvenus à stabiliser le réacteur à 7% de sa capacité et décident alors de procéder, comme convenu, au test. Pour éviter que la tentative n'avorte si le réacteur cesse brusquement de fonctionner, le mécanisme d'arrêt automatique est désactivé. Résumé simplement, disons que les opérateurs tenteront de profiter de l'énergie d'une turbine activée à vitesse fort réduite. Le test commence à 1:23. Un opérateur, décédé à la suite des événements, a, pour une raison que tout le monde ignore, rapidement fermé le réacteur. C'est alors que l'explosion a eu lieu.

"The power surge destroyed the top half of the reactor core, the building immediately above the reactor and some walls on either side. (...) Some burning fragments of fuel and graphite were thrown out in the explosion, and landed on the roof of the adjacent turbine building, causing about 30 fires on

the asphalt roof and elsewhere." (Marples 1988:19)²⁴

"The destruction was not, of course, a result of a nuclear explosion, but rather of steam and perhaps chemical explosions, so the damage was confined to unit 4." (Marples 1988:19)²⁵

Puisque cette centrale comprend quatre unités, les autorités ont décidé que le réacteur endommagé, foyer d'une intense chaleur, devait prioritairement être isolé. En conséquence, le 28 avril 1986, plusieurs centaines d'hélicoptères survolaient tour à tour le site pour y décharger plusieurs milliers de tonnes de sable, terre, boue et argile afin d'isoler le réacteur. L'on se trouvait donc à isoler à l'intérieur les particules radioactives. L'isolement du bloc a effectivement réussi, toutefois, cela a eu comme effet d'en concentrer davantage la chaleur. Les matières recouvrant le réacteur l'ont à ce point isolé que la chaleur s'en est trouvée considérablement augmentée. Heureusement ce problème fut vite résorbé. Le coeur du réacteur n'a pas fondu.

²⁴ Le survoltage a détruit la partie supérieure du réacteur, la portion de l'édifice au dessus du réacteur et quelques murs sur les côtés. Des fragments enflammés de pétrole et de graphite ont été projetés lors de l'explosion et ont été choir sur les réacteurs adjacents causant ainsi près de 30 incendies sur les toits d'asphalte.

²⁵ La destruction n'est pas, naturellement, le résultat d'une explosion nucléaire mais plutôt le résultat d'explosions chimiques et de vapeur. Les dommages ont été ainsi confinés à l'unité 4.

"In fact, after the initial power surge, the fuel never did melt - there was no meltdown." (Marples 1988:21)²⁶

L'accident à la centrale nucléaire de Tchernobyl s'est produit le 26 avril 1986, la nouvelle ayant été rendue publique le 29 avril à la télévision soviétique. Le texte officiel a été reproduit dans le journal français *Le Monde* (2 mai 1986:5).

"Comme il a déjà été annoncé dans la presse, un accident s'est produit dans la centrale électro-nucléaire de Tchernobyl, à 130 kilomètres au nord de Kiev. (...) Selon les données préliminaires, l'accident s'est produit dans l'un des locaux du quatrième bloc énergétique et a provoqué la destruction d'une partie des éléments structurels du bâtiment abritant le réacteur, l'endommagement de ce dernier et une certaine fuite de matières radioactives. (...) Deux personnes ont été tuées dans l'accident. (...) Le niveau de radiation à la centrale de Tchernobyl et aux alentours est surveillé en permanence".

Dans cette même édition, le quotidien fait état "*de centaines de morts et de blessés*" (Le Monde, 2 mai 1986:1). C'est donc dire qu'en dépit du premier communiqué officiel émis par les autorités soviétiques, les spéculations se sont rapidement amorcées quant au nombre réel des victimes. Alors que dans les

²⁶ En fait, après le survoltage initial, le combustible n'a jamais fondu, le coeur du réacteur n'a pas fondu.

jours précédents, il s'agit d'un "accident". déjà, il est de plus en plus question d'une véritable "catastrophe". La même journée, soit le 1^{er} mai toujours, le Times de Londres évoque la possibilité qu'un second réacteur soit menacé par l'incendie et qu'une seconde fusion ait lieu. Dans le même article, appelé à commenter les présumées pertes humaines, plusieurs y vont de leurs déclarations qui à ce moment ne sont corroborées d'aucune manière:

"I did not believe a word of it. As for casualties, I think they left a few noughts off the end of their figures." (The Times, 1 mai 1986:1) ²⁷

"Selon un expert scientifique occidental en poste à Moscou, les deux morts -et c'est un euphémisme- sont un 'minimum'. (Le Monde, 2 mai 1986:5)

Au même moment, un expert du Pentagone déclare officieusement que suite à des informations privilégiées provenant d'un satellite américain, il est à estimer que l'incident de Tchernobyl aurait fait au moins 2 000 morts. L'écart entre la version officielle de deux morts tenus par l'Union Soviétique et la rumeur américaine des 2 000 morts est intenable. Comme il fallait s'y attendre, la rumeur sera poussée encore plus loin et à un moment, certains ont fait état de la

²⁷ Je n'en ai pas cru un mot. Pour ce qui est des morts, je crois qu'ils ont oublié quelques zéros au bout de leur chiffre.

possibilité que près de 15 000 personnes soient mortes des suites de l'incident. Le trop long délai entre l'accident et l'annonce officielle de la part des dirigeants soviétiques aura contribué au lancement de rumeurs.

"In Washington, the Pentagon refused to discuss any of its satellite evidence, but sources said pictures show a huge hole in the building's roof, the collapse of the walls and damage to a generator wall." (The Times, 1 mai 1986:1)²⁸

"Avec deux morts annoncés par le gouvernement et dus vraisemblablement à l'explosion initiale, pourraient donc s'ajouter dans les jours qui viennent des décès en plus grand nombre dans ce groupe particulièrement exposé." (Le Monde, 2 mai 1986:5)

"Senator Patrick Leahy, chairman of the Senate Intelligence Committee, said yesterday, after a secret briefing by the Central Intelligence Agency that the disaster was "far far worse" than that at Three Mile Island and there had to be "hundreds of people killed." (The Times, 1 mai, 1986:1)²⁹

"In a telephone interview with the Times, Miss Rhona Branson, one of 100 Britons now being hastily evacuated (...) had been told (...) that an entire government hospital in the city was filled with victims." (The Times, 1 mai, 1986:1)³⁰

²⁸ À Washington, le Pentagone refuse de discuter de ses informations satellite, mais certaines sources ont déclaré que des images montrent un énorme trou dans le toit de l'édifice, des murs tombés par terre et des dommages au mur du générateur.

²⁹ Le sénateur Patrick Leahy, président du Comité d'Intelligence du Sénat a déclaré hier, après une rencontre secrète avec la CIA, que le désastre est "beaucoup plus grave" que celui de Three Mile Island et qu'il devait y avoir des centaines de victimes.

³⁰ Dans une entrevue téléphonique avec le Times, Mademoiselle Rhona Branson, l'une des cent britanniques étant actuellement évacués (...) s'est fait dire (...) qu'un hôpital gouvernemental était plein de victimes.

Comme mû par quelque mouvement d'inconscience collective gagnant sans cesse en intensité et en dépit d'exhortations répétées de la part de plusieurs scientifiques nucléaires, le monde semble attendre, voire espérer que se matérialise une catastrophe qui malheureusement tarde à s'exprimer dans le sens voulu. Dans cette affaire, la rumeur accapare un espace propre à écraser la réalité de la situation. Deux questions émergent spontanément à la lecture des déclarations formulées après l'incident. Quelles sont les sources d'information ayant permis aux quotidiens d'avancer des données quant aux victimes ? Le lendemain de l'annonce officielle relatant les deux morts, comme s'il était humainement impossible qu'il s'agisse de la vérité, les dirigeants soviétiques commencent à être accusés de désinformation par les médias internationaux.

Il semble impossible, aux yeux de plusieurs, qu'il n'y ait eu que deux morts à la centrale. Encore aujourd'hui il faut se rendre à l'évidence que le bilan de 32 morts ne semble guère acceptable. À ce rythme, les accidents de la route constituent un plus grand danger. Mais entre deux morts résultant d'une collision de voiture et deux morts dans une centrale nucléaire, un univers politique et social s'élève, univers propre à teinter et fausser la réalité à la façon de l'eau qui déforme la bâton submergé. Situons les événements dans une autre perspective. Il est probable que pour des raisons stratégiques, les dirigeants de

la centrale aient délibérément tenté d'atténuer l'impact véritable de l'accident. En doutant par ailleurs des comptes rendus soviétiques, les américains y verront une occasion pour dénoncer vigoureusement le mutisme des dirigeants de ce pays. Et ce sont les médias qui, à défaut d'informations tangibles, auront le mandat de diffuser les approximations. En termes plus simples, les autorités soviétiques et ukrainiennes se refusent à dire exactement combien de personnes sont réellement décédées au lendemain de la crise. Il en résultera que bientôt les termes "catastrophe sans précédent" remplacent les plus tempérés « incident » et « accident ».

"Il faut bien saisir toute l'ambiguïté désinformative de cette expression. A cette date, il n'existe aucun précédent, en effet, de décès humain du fait d'un accident nucléaire dans une centrale nucléaire. (...) Le 29 avril 1986, aucun phénomène nucléaire n'a jamais tué quiconque dans aucune centrale nucléaire où que ce soit dans le monde." (Lecerf et Parker 1987: 6).

Bientôt les présumées informations américaines selon lesquelles Tchernobyl aurait fait plus de 2 000 morts seront progressivement démenties.

"Selon des experts américains, les victimes seraient moins nombreuses qu'ils ne l'avaient cru". (Le Monde, Samedi 3 mai 1986:3)

Le bilan des morts s'alourdira quelque peu. Trente et une (31) personnes seront décédées par suite de cet accident. Le bloc quatre de la centrale étant maintenant confiné et sous contrôle, les autorités soviétiques devaient maintenant négocier avec les profondes séquelles laissées par Tchernobyl.

L'APRÈS-CRISE

Dans les semaines ayant suivi l'accident, les dirigeants de la centrale ont définitivement isolé la partie endommagée de la centrale. Éventuellement, les autres réacteurs ont été remis en opération afin de répondre à la demande d'électricité. Pendant ce temps toutefois, le rapport entre les dirigeants soviétiques, les médias et les nombreux experts américains ne s'est pas amélioré. Une récursivité malsaine dans ce rapport tripartite semble s'être installée. Dès le départ de cette crise, les autorités soviétiques ont tenté de minimiser l'impact réel de Tchernobyl et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, quelques relents des anciennes traditions politiques ont sûrement contribué à l'altération du véritable portrait. Les statistiques "raisonnables" ont pu aussi servir à prévenir une psychose collective chez les Ukrainiens dans les semaines et les mois ayant suivi l'incendie à la centrale. Dans le même ordre d'idées, cela expliquerait pourquoi les données relatives aux maladies susceptibles de se développer ont également été atténuées. Les médias ont perdu confiance dans le discours

soviétique et ont spéculé à outrance. Cela a comme effet de renforcer la position des décideurs russes. Un bras de fer à trois s'installe. Les données se radicalisent. Arrive alors un événement qui allait permettre de relancer la polémique. Un nuage prétendument radioactif dériverait au gré des vents et dont on aurait localisé l'emplacement en Scandinavie et au-dessus de l'Allemagne. Le propos scientifique unanimement rassurant aura été nettement écarté au profit d'entre-filets de toutes sortes. L'on pense soudainement à la chaîne alimentaire qui risque la contamination par suite de l'exposition à des matières radioactives transportées par le vent. Les différentes cultures — fruits, légumes, céréales — et les produits laitiers, les poissons, etc. seraient possiblement irradiés à un niveau excédant les normes. Plusieurs cas du syndrome de "radiophobie" ont d'ailleurs été décelés chez les Ukrainiens. En effet, par crainte des radiations, les populations à proximité du site ont considérablement diminué leur consommation de fruits, légumes et produits laitiers. On peut aisément imaginer les impacts physiques de ce nouveau régime. Les explications scientifiques relativement au nuage radioactif auront été vaines. Il n'y avait aucun danger dans la mesure où les appareils utilisés décèlent la plus infime quantité de radioactivité. Même en situation normale, ces appareils peuvent détecter la présence de la moindre particule radioactive dans leur rayon d'action. Cela a été présenté comme si la détection était directement proportionnelle à la quantité de

matières radioactives en suspension. Autrement dit, l'impression laissée fut à l'effet que ces appareils ne fournissaient une lecture du taux de radiation qu'à partir d'un certain seuil. Or cela s'avère inexact. Les jours qui ont suivi ont donc été l'occasion, comme nous l'avons dit, de nouvelles de toutes sortes malgré les déclarations rassurantes de la communauté scientifique.

En 1991, un autre incendie sans grande conséquence cette fois rendra inopérant un second réacteur de la centrale. Deux ans plus tard, le gouvernement ukrainien rejettera formellement une proposition de fermeture complète de la centrale de Tchernobyl présentée à l'assemblée. Ce n'est qu'en 1994, après plusieurs pourparlers avec les américains, que le président ukrainien annoncera la fermeture éventuelle de la centrale. À notre avis, la crise de Tchernobyl n'est cependant pas encore terminée. Si le réacteur endommagé demeurera enfoui dans son sarcophage de béton pour des décennies à venir, l'impact psychologique, médical, social et politique durera tout aussi longtemps. À ce jour, les experts ne peuvent qu'estimer l'après-crise. Il faudra que plusieurs générations se succèdent afin que les véritables séquelles soient enfin diagnostiquées. À court terme, le syndrome de la "radiophobie" s'est manifesté dans la population ukrainienne. Il est estimé que d'ici 70 ans, entre 2 500 et 30 000 personnes mourront des suites de Tchernobyl. Et que réservent les cinquante prochaines

années relativement aux cas de malformations génétiques chez les nouveaux nés ?

DISCUSSION

Il nous est apparu essentiel, à la fin de cette analyse, de replacer l'événement dans une certaine perspective. Loin de nous l'idée de diminuer l'impact réel de l'incident de Tchernobyl. Pour les populations soviétiques locales, un danger réel et réellement imperceptible les a guettés. Il est probable que cet incident nucléaire risque d'avoir des répercussions sur la santé des ces personnes pour des générations à venir. Il est encore trop tôt pour spéculer quant aux malformations génétiques qui peuvent découler d'une irradiation de la population. Pas plus d'ailleurs que personne ne peut prévoir le taux de cancer susceptible d'apparaître dans les années à venir. Nous ne remettons certainement pas cela en cause. Plus encore, nous admettons volontiers que les autorités soviétiques ont tardé à réagir pour non seulement annoncer l'incendie, mais pour engager le processus d'information et de gestion de crise. Cela a sans doute contribué à créer l'événement et semer les doutes quant à la véracité de leurs dires. Mais cela n'est-il pas organisationnellement normal ? Les organisations complexes ne sont-elles pas structurellement inertes ? Tout un volet de la recherche en écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1984)

tend à nous montrer en effet qu'à la dimension de l'entreprise, dans ce cas-ci un gouvernement, nous pouvons y associer une lenteur d'exécution résultant du processus normal de fonctionnement. Le gouvernement a tardé à réagir et ce, en raison de sa propre inertie structurelle. Dans cette perspective aussi, croyons-nous tout aussi essentiel de replacer les événements dans leur véritable contexte : l'affaire a été médiatiquement et politiquement faussée et ce, dès les premières heures. Et c'est l'élément sur lequel nous désirons faire la lumière en étudiant cette crise. Tout en reconnaissant que Tchernobyl fut le site d'un très grave accident écologique laissant les populations ukrainiennes craintives pour les générations à venir, la perception qu'entretiennent les gens à l'égard de l'événement est tout de même complètement faussée. Les médias, surtout occidentaux, n'ont pas tablé sur les faits. Les soviétiques ont délibérément atténué les effets de la crise. Les américains ont contredit le discours de façon radicale. Comme si d'un accord tacite, il fallait à tout prix faire oublier Three Mile Island où en relativiser l'importance en le comparant à la crise de Tchernobyl. Comme si un accident estompait le souvenir de l'autre par la proportion du nombre de ses victimes. Les médias ont d'abord et avant tout misé sur les rumeurs qu'ils ont ensuite confronté à la réalité. Pour l'auditoire, le possible se confond trop aisément au réel. La rumeur s'inscrit dans l'esprit des gens pour en altérer définitivement et à tout jamais la perception. La preuve est

qu'aujourd'hui encore, l'événement est perçu comme une catastrophe d'une amplitude inégalée. Ceci dit, les autorités soviétiques et américaines ont joué au bras de fer statistique : nombre de morts, nombre de cas soignés dans les hôpitaux, incidence de cancer dans les années à venir, quantité réelle d'avortements aux lendemain de l'incident. Un noeud gordien inextricable duquel le peuple Ukrainien est évacué.

Il demeure que plusieurs personnes ont perçu et continuent de percevoir la crise à la lumière de toutes les premières informations diffusées au moment de son éclosion (Brunel, 1995). Éventuellement, d'autres événements sociaux ou politiques viennent distraire l'attention et les conceptions premières restent ancrées dans l'esprit et en faussent la vérité.

"Rarely has a topic elicited such controversy as that of the victims -current and future- of the Chernobyl accident. The initial reason for the debate appears to have been the erroneous Western press reports about the first casualties." (Marples 1988:25)³¹

³¹ Rarement un sujet aura suscité autant de controverse que celui des victimes - présentes et futures - de l'accident de Tchernobyl. La cause première de ce débat réside dans de fausses nouvelles émises par la presse de l'ouest relativement aux premières victimes.

Il est difficile de soutenir cette position en raison du fait que minimiser l'impact de la crise s'inscrit à l'encontre des conceptions plus larges qui survivent à Tchernobyl. Dire qu'il n'y a eu que 31 morts nous tiraille. Nous croyons d'ailleurs ce chiffre plus élevé, mais nulle façon d'en acquérir la certitude. Tchernobyl est devenu trop rapidement l'exemple probant d'un discours aveugle, sans véritable fondement et parsemé de demi-vérités sur ce qui s'est réellement produit. Plus encore, la nette coloration du discours a possiblement contribué, à plus long terme, à faciliter la chute du régime en place. Dans le heurt des propos soviétiques et américains, les premiers auront été contraints, dès le début, à se placer sur la défensive et tenter de contrer des dires qui font boule-de-neige. Chaque nouvelle venant renchérir la précédente a placé l'état soviétique en situation de défense et l'unique stratégie possible ne trouve à s'exprimer que dans le déni. La négation, à la longue, perd de son efficacité et entache peut-être une image que l'on cherche désespérément à se forger.

Dans cette perspective, nous revenons à notre idée de départ selon laquelle l'organisation doit apprendre à gérer le risque et la crise. Il y a bien eu, à proximité de la centrale (30 kilomètres) une évacuation de la population. Mais ceci n'indique en rien et ne constitue pas une unité de mesure de l'ampleur ou du degré de danger du drame.

"Tout cela (l'évacuation) a peut-être l'air quelque peu angoissant mais, là encore, sans doute faut-il relativiser les choses. Dans l'affaire de Bhopal en 1984, avec 25 000 personnes gravement touchées par le gaz toxique, s'il y a eu 2 000 décès, c'est principalement parce qu'il n'y a pas eu d'évacuation." (Lecerf, et Parker 1987:48)

L'évacuation n'est du reste qu'une mesure prophylactique et non pas une mesure de la gravité réelle d'une situation. L'idée d'évacuer s'inscrit dans une toute autre logique. Notamment pour quiconque gère une situation risquée. Il ne s'agit que d'une stratégie permettant de limiter les risques tout en assurant la protection civile. Cette crise fut donc teintée, tout au long, du même désir : celui d'une véritable crise. Et elle aura eu lieu. Une crise médiatique d'importance contre laquelle les autorités soviétiques n'auront rien pu faire. Seulement il importe de retenir ceci : le bilan total se sera officiellement soldé par 31 morts. Question d'image et de stratégie, les dirigeants soviétiques disaient leur vérité, les américains ont clamé la leur et les médias ont conforté les intervenants dans leurs positions respectives. Et pourtant, cet incident stigmatise au fer rouge toute une industrie actuellement plus sécuritaire que le transport par avion. Tchernobyl est devenu un mythe. Rétrospectivement, certains attribuent l'origine des déboires du régime soviétique à l'affaire Tchernobyl. Rien ne va à l'encontre de cette idée, toutefois, rien n'est propre à la promulguer. Il serait

plus juste de dire que Tchernobyl constitue vraisemblablement un maillon de la chaîne ayant conduit à des transformations sociales et politiques profondes en Union Soviétique. Il serait sage d'envisager le fait que peut-être ce peuple en a-t-il eu assez de vivre dans une société appauvrie et négligée, le contraignant à n'exprimer que par des murmures leurs récriminations les plus profondes.

Dix ans après Tchernobyl, l'Organisation Mondiale de la Santé dresse un premier bilan, accablant, de cet accident nucléaire. Le taux de leucémie et de cancer a connu un accroissement considérable chez les liquidateurs (personnes ayant contribué au nettoyage de la centrale après la fuite). Les populations civiles vivant à proximité de la centrale font également l'objet d'un suivi médical minutieux puisqu'il semble aussi y avoir une hausse de certains types de maladies. Par ailleurs, pour les membres du G7, regroupement des sept pays les plus industrialisés, la question des centrales nucléaires ukrainiennes et soviétiques représente un véritable problème dans la mesure où, non sécuritaires dans leur état actuel, ces centrales devraient être restaurées ou simplement détruites. Il semble en effet que la plupart des centrales, beaucoup trop anciennes, constituent autant de bombes susceptibles d'éclatement. Tel est le constat, après neuf ans de silence, du drame Tchernobyl. Le Canada, membre du G7, aura sa part de responsabilité dans le programme de désaffectation des

centrales soviétiques et ukrainiennes. Il devra toutefois, pour préserver son ascendant et sa férule, examiner avec contention le nombre d'incidents à sa centrale de Pickering...

CHAPITRE 5

LES CRISES ENVIRONNEMENTALES À INCIDENCE CHIMIQUE

UNION CARBIDE

LA FUI TE DU TEMPS

*"Du matin clair au soir qui tombe
Quand le ciel soudain s'embrase
Nous sommes et resterons bon nombre
A guetter la bête sournoise
Et ses reflets d'argent dans l'ombre."*

Renaud

UNION CARBIDE: LA FUIITE DU TEMPS

Le matin du 3 décembre 1984, à proximité des populeux bidonvilles de Bhopal en Inde, une fuite de méthyl isocyanate, gaz hautement toxique, est décelée à l'usine de pesticides de la compagnie Union Carbide Corp. Produit mortel, les émanations résultant de cette fuite seront directement responsables du décès d'environ 2 000 personnes et les experts estiment qu'approximativement 200 000 personnes auraient été atteintes de cécité permanente. Ces données, par ailleurs, ne tiennent pas compte des effets néfastes non immédiatement perceptibles, susceptibles de faire leur apparition lors des générations subséquentes : incidences sur le taux de cancer, accroissement possible des maladies respiratoires, développement envisagé de mutations génétiques chez les nouveaux-nés. Pour certains toutefois, ces approximations constituent un bien modeste bilan...

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Union Carbide est une entreprise industrielle qui existe depuis plus de cent ans. Certaines de ses marques de commerce sont bien connues : les piles Eveready, l'antigel Prestone et les sacs à ordures Glad. Union Carbide, fort de ses 99 000 employés, opère plus de 700 usines disséminées dans 35 pays. En 1983, son

année fiscale s'est soldée par des revenus générés de l'ordre de 9 milliards de dollars. En raison du type de produits qu'elle fabrique, l'entreprise utilise et manipule naturellement des produits d'une très haute toxicité. Dans son secteur d'activités toutefois, et ce, peu avant l'occurrence de la crise, Union Carbide jouit d'une réputation privilégiée, faisant notamment preuve, auprès de ses pairs, d'un grand leadership dans le domaine de la santé et sécurité.

LA PHASE PRÉ-CRISE

L'avènement d'une crise de cette importance constitue une occasion pour le gestionnaire d'entreprise de percevoir l'organisation dans son intégralité. Dans l'obligation d'interagir, les communications d'entreprise constituent vraisemblablement le reflet de son organisation, tout comme sa teneur organisationnelle est révélatrice de la qualité communicationnelle. En situation de crise, l'organisation, dans ses forces et ses carences, semble éclairée d'une même lueur. Tous les projecteurs sont dirigés vers cet unique point commun. Dans de telles circonstances, tous les rouages organisationnels s'innervent simultanément. Le spectateur en perçoit alors les flux et les processus internes qui prédisent les interactions. S'observent également les politiques et les scénarios qui présumément confirment le consensus des acteurs impliqués. S'interprète enfin le rapport entre le fait organisationnel et l'obligation

communicationnelle. La crise ayant secoué Union Carbide présente un intérêt tout particulier dans la mesure où sont rassemblées les conditions permettant de montrer les impératifs de la pensée stratégique en communication et de l'importance de la communication dite à risque dans la création d'un plan de gestion de crise.

Bien que la crise ait connu son dénouement fatal le 3 décembre 1984, les prodromes de la crise remontent au mois de mai 1982 alors qu'un premier rapport de sécurité, produit par le siège social aux États-Unis, révèle clairement que l'usine de Bhopal en Inde est sujette à de sérieux problèmes de sécurité et que la probabilité d'un accident grave est très élevée.

"Union Carbide Corp. confirmed that chemical tank problems were found in a May 82 inspection at it's Bhopal, India plant..." (Winslow, R., Wall Street Journal, 1984:3)³²

"The parent company only created confusion when at one point it released four safety reports but did not make anyone available to interpret them." (Fink, S. 1986)³³

"Those reports confirmed news accounts from India that a 1982 inspection found several deficiencies in

³² Union Carbide Corp. confirme que des problèmes avec les contenants de produits toxiques ont été décelés lors de l'inspection de mai 1982 à l'usine de Bhopal en Inde.

³³ La firme-mère a créé la confusion lorsqu'elle a émis quatre rapports de sécurité mais personne n'était disponible pour en fournir l'interprétation.

the methyl isocyanate tanks, raised a question about "the adequacy of the tank relief valve to relieve a runaway reaction", and expressed concern about a lack of backup equipment needed to help prevent accidental overfilling of a tank." (Winslow, R., Wall Street Journal, 1984:3)³⁴

Le 11 septembre 1984, soit trois mois avant l'incident, un autre rapport interne produit par un chercheur de l'Union Carbide USA souligne clairement dans ses conclusions qu'une catastrophe majeure risque de se produire à tout moment et ce, dans plusieurs de ses usines. Le rapport souligne plus particulièrement les risques d'emballement du système si le méthyl isocyanate est touché par l'eau. ("runway reaction of methyl isocyanate, if contaminated by water").

"Almost three months before deadly methyl isocyanate gas leaked from a Union Carbide Corp. plant in Bhopal, India, company inspectors warned that a similar plant in the U.S. faced a possible "runway reaction" of the chemical, Rep. Henry Waxman said. (Winslow, R., Taylor, R.E., 1984, Wall Street Journal: 2)³⁵

³⁴ Ces rapports confirment les nouvelles en provenance de l'Inde à l'effet qu'une inspection effectuée à l'usine en 1982 a révélé plusieurs anomalies dans les bassins de méthyl isocyanate, a soulevé la question de la qualité des soupapes devant ventiler un système emballé et exprimé de sérieux doutes quant à la capacité des systèmes secondaires à prendre le relais en cas d'accident.

³⁵ Près de trois mois avant la mortelle émanation de gaz de méthyl isocyanate dans une usine de Union Carbide en Inde, les inspecteurs de la compagnie ont avisé les dirigeants qu'une usine américaine pouvait être l'objet d'un emballement du système.

La possibilité d'une fuite assez importante était donc connue et ses répercussions non seulement prévisibles mais scientifiquement soutenues. Le directeur de la santé et sécurité de la compagnie, Jackson, B. Browning a déclaré au cours de cette même entrevue, qu'une copie de ce rapport n'a pas été acheminée à l'usine de Bhopal sous prétexte que son utilité n'était pas réellement évidente, car il ne s'agissait, en somme, uniquement que d'un scénario potentiel.

"It was not immediately apparent to me that it would have been helpful." (Winslow, R., Taylor, R.E., 1984, Wall Street Journal: 2)³⁶

Une première phase dite d'incubation de la crise (Brunel, 1995:9) est identifiable près de quatre ans avant le funeste événement.

Toujours dans la perspective de Brunel (1995:10) des signaux avertisseurs informent les dirigeants de l'entreprise de l'imminence du danger. *"À l'occasion, l'information stratégique peut demeurer tout à fait inconnue"* (Brunel, 1995:10). Ce signal d'alarme s'est déclenché trois mois avant la crise alors qu'un rapport

³⁶ Il ne m'est pas apparu comme susceptible d'être utile.

de sécurité a entièrement été ignoré. Tout était en place pour l'événement déclencheur.

LA CRISE

À 23h30 p.m. le 2 décembre 1984, les techniciens à l'usine de Bhopal décèlent une fuite de méthyl isocyanate. Habitué à des réactions chimiques de moindre importance, ils décident alors de traiter la fuite après la pause café qui durera 1h10 minutes. Il est maintenant 12h40 le 3 décembre. Au retour de la pause, il était déjà trop tard pour contrôler l'emballement du système. Une déficience du mécanisme de refroidissement aura contribué au réchauffement du liquide qui s'est alors transformé en gaz. Il en aura résulté l'explosion dévastatrice que l'on connaît. Les enquêtes subséquentes, menées par diverses commissions régulatrices ont d'ailleurs révélé la présence de nombreuses anomalies techniques et autres déficiences organisationnelles ayant directement contribué à engendrer cette fuite. Tout d'abord, de nombreuses pièces d'équipement étaient défectueuses, dont une unité de réfrigération destinée à contrôler une réaction résultant du mélange méthyl isocyanate et eau. Un bassin de rechange pour y transvider le méthyl isocyanate en cas de contamination est déjà plein au moment de la fuite. Ce bassin ne s'avère donc d'aucune utilité. Plusieurs instruments de détection, à l'usine, sont inopérants ou manquent de fiabilité.

L'enquête rapporte d'autres faits encore plus troublants. Les techniciens décelaient les fuites lorsque leurs yeux commençaient à piquer. Les émanations confinées et localisées au site de l'usine ne faisaient que très rarement l'objet d'enquêtes internes plus poussées. Le système de sécurité informatisé devant s'activer et prendre la relève des techniciens chez Union Carbide USA n'est pas installé à l'usine de Bhopal. Suite à des coupures budgétaires, la formation du personnel ainsi que les heures d'entraînement sont réduites de moitié. Éventuellement, ces restrictions se seront également traduites par une diminution de moitié du nombre des opérateurs, soit de douze à six opérateurs. Enfin, les différents systèmes d'alarmes sont inadéquats à l'intérieur et simplement inexistant à l'extérieur.

La fuite mortelle a eu lieu lorsqu'un technicien inexpérimenté a reçu l'ordre de laver à l'eau un tuyau mal scellé contenant du méthyl isocyanate, amorçant ainsi la réaction chimique.

Durant deux ans, et disposant de plusieurs rapports indiquant clairement les risques inhérents à une fuite mortelle de méthyl isocyanate, rien ne fut fait pour traiter ou corriger la situation. D'entrée de jeu, il semble que l'organisation n'ait pas exploité, ne serait-ce que minimalement, le temps à sa disposition pour

planifier des scénarios de communication et d'organisation proportionnels aux risques propres à leur secteur d'activités. Pas plus d'ailleurs que la firme ne s'est engagée dans quelque processus de communication du risque que ce soit. Dans cette perspective, une évaluation des antécédents de la population organisationnelle aurait sans doute suffi à révéler la fréquence ainsi que la gravité des problèmes intimes à l'industrie. Au niveau des communications et du transfert adéquat des informations, de très sérieux problèmes sont notés avant, pendant et après la crise. L'absence de plans de communication du risque en constitue le premier problème. Aucune structure de formation et d'information participative ne fut élaborée. Alors que l'efficacité du réseau de communications est souvent laissée pour compte ou secondairement traitée, certaines situations ou domaines d'activités à risque requièrent que soit stratégiquement et efficacement planifié le réseau d'informations et d'organisation, surtout lorsque des vies humaines dépendent directement de la performance organisationnelle. La densité de la population vivant à proximité de l'usine aurait dû inciter l'entreprise à s'engager dans une démarche d'information. Il ne faut pas s'étonner de l'absence de cette pratique de communication, car tout au long de cette crise cet aspect aura été un véritable fiasco. Non seulement les recherches techniques sur les dangers d'une fuite ne se sont pas rendues à destination (Bhopal) mais selon l'analyse de Steven Fink, "*communications with Bhopal*

were so poor (there were reportedly only two telephone lines...) that the chances (...) of actually being able to do anything in Bhopal were greatly reduced" (1986:170).³⁷

Pour une multinationale de l'envergure de Union Carbide, il est étonnant qu'aucun système de communications n'a été mis en place pour privilégier de plus aisés liens entre les usines. Finalement, mentionnons que les populations environnantes auraient normalement dû être avisées à l'avance, sinon immédiatement en début de crise des procédures à prendre en matière de sécurité, d'autant plus qu'au moment de l'incident la Directive Seveso se trouvait déjà vigueur en Europe. Ainsi, avant que n'éclate réellement la crise, aucun plan de contingence n'est élaboré, le réseau de communications apparaît pas au point et l'entreprise n'entretient aucun contact étroit avec les populations avoisinantes. Par surcroît, de sérieuses négligences sont notées relativement à l'état des équipements et des opérateurs.

³⁷ Les communications avec Bhopal étaient si pauvres (il n'y aurait eu que deux lignes téléphoniques de disponible) que les chances de pouvoir faire quoi que ce soit furent grandement diminuées.

Au moment le plus intense de la crise, la compagnie Union Carbide se trouve à court d'une stratégie planifiée et concertée. Réflexe normal compte tenu des conditions d'opérations de l'usine, elle s'est en somme improvisée une politique d'échanges basée sur la méfiance. Le mot est juste dans la mesure où l'entreprise s'est fermement retrouvée sur la défensive. Le président de Union Carbide, Warren Anderson, s'est tout d'abord rendu en Inde, geste certes humanitaire mais peu stratégique. Plutôt que de concentrer ses efforts à diriger l'équipe de gestion de crise, à fournir toute l'aide et l'assistance nécessaire aux autorités indiennes, à informer le public de la situation via les journalistes, Anderson s'est rendu en Inde où il est demeuré totalement impuissant à faire quoi que ce soit. Précisons que cette décision de se rendre en Inde fut naturellement adoptée sans que les dirigeants ne disposent d'informations adéquates sur la situation prévalant à l'usine. Ajoutons qu'à ce moment les gestionnaires de Union Carbide sont informés des derniers développements via la presse indienne et n'obtiennent que difficilement des contacts avec leur usine de Bhopal. Une fois sur place, le président fut arrêté pour négligence criminelle et renvoyé aux États-Unis séance tenante par les autorités. À son retour Anderson a convoqué les médias.

"Union Carbide Corp's chief executive officer, Warren M. Anderson said one of his objectives in visiting the shattered city of Bhopal, India, was to head off lawsuits arising from the poison gas

disaster there that killed more than 2 000 people, according to Chemical Week magazine." (...) Mr. Anderson is quoted as saying "you want to get together with the interested parties to say let's not litigate". (Meier, B., *The Wall Street Journal*, 1984, 7 jan.)³⁸

"Mr. Anderson, who had returned several hours earlier from India, said he was confident that the victims of the disaster 'can be fairly and equitably compensated without a material adverse effect' on the company's financial condition." (Winslow, R., *The Wall Street Journal*, 1984, 11 déc.)³⁹

Les politiques, manoeuvres et communications de situation de crise, déjà passablement compliquées, nous le voyons, doivent s'inscrire dans la logique d'entreprise et refléter son essence.

Improviser une politique d'action provoque souvent une réaction adverse. Que le président de Union Carbide se rende en Inde pour endiguer le flot d'éventuelles poursuites est un fait. Qu'il le déclare ouvertement aux médias est incongru. Cela n'aura servi qu'à montrer, en somme, quelles sont les priorités organisationnelles à l'égard des populations atteintes. Alors que des milliers de

³⁸ Selon la revue Chemical Week, le directeur de la firme Union Carbide, M. Warren Anderson, a déclaré s'être rendu à la ville dévastée de Bhopal pour enrayer rapidement les poursuites pouvant résulter de l'émanation mortelle de gaz ayant tué plus de 2 000 personnes. M. Anderson, selon ces sources, a déclaré qu'il "importe de se réunir avec les partis intéressés et se dire qu'il n'y aura pas de litige entre nous."

personnes sont contaminés par un produit hautement toxique, le président se trouve davantage préoccupé par les poursuites légales susceptibles de projeter l'entreprise dans un marasme financier. Au niveau des communications, cette turpitude suffit à miner, voire détruire complètement la crédibilité de l'entreprise et reléguer au second plan toute bonne action jusqu'alors entreprise. Rappelons le propos de Gilles Brunel (1995:10) à l'effet que la réponse immédiate d'une entreprise en crise soit parfois déterminante dans la trajectoire subséquente des événements. L'exemple est ici fort éloquent. Essentiellement, les politiques et stratégies de communication auraient dû être définies et insérées dans les pratiques d'entreprise bien avant l'avènement d'une crise. Comme le souligne Peter J. Hargitay de la division Union Carbide Europe, "*les premières heures furent décisives : nomination des porte-parole; choix du local de crise; politique de communication; information des médias; information interne*" (in Lagadec, 1991:206). C'est quotidiennement que les médias et le public se familiarisent non seulement avec la procédure communicationnelle d'une entreprise, mais aussi avec les dangers sous-jacents à la production, de telle sorte qu'en situation de crise celle-ci puisse bénéficier d'une réputation établie

³⁹ M. Anderson, de retour d'Inde plus tôt que prévu, a dit être confiant que les "victimes du désastre pourront être justement et équitablement dédommagées" sans que cela ne provoque

pour la qualité et la véracité de ses informations. Une entreprise ayant clarifié son statut et ses politiques de communication pourrait alors jouir d'une plus grande crédibilité auprès des médias. D'autant plus si de réels plans de contingence ont été développés dans un état d'esprit honnête et soucieux des populations locales. Et la suite des événements met en lumière la facilité avec laquelle une action de communication irréfléchie peut causer un tort immense à une entreprise déjà submergée.

Dans un effort pour reléguer aux oubliettes le voyage en Inde, la première réaction des dirigeants de Union Carbide fut, sans disposer des informations adéquates sur les causes ayant provoqué la fuite, d'insister sur le fait que l'usine de Bhopal en Inde est construite selon les mêmes normes de sécurité que les usines américaines et que les deux usines, finalement, sont totalement identiques. La fuite s'avère donc le résultat d'une situation extraordinaire. L'usine du tiers monde a donc été construite avec la même rigueur que toute usine nord-américaine.

"Mr. Browning reiterated that safety criteria at the Bhopal and Institute plant are identical." (Meier,

d'effet négatif sur la situation financière de l'entreprise.

B., *The Wall Street Journal*, 1984, 12 déc.)⁴⁰

"The Bhopal plant was designed and built by American nationals. As to the standards in effect in this country and those in effect in Bhopal, they are the same. We are confident that, to the best of our knowledge, our employees in India were in compliance with all laws, and we are satisfied with the facilities and the operation of them." Jackson B. Browning - Directeur de la sécurité, santé et environnement - Union Carbide USA (*The Wall Street Journal*, 1984, 6 déc.)⁴¹

"Since the chemical disaster, Union Carbide officials have maintained that the Institute and Bhopal plants were similar in their planned design and equipment." (*The Wall Street Journal*, 1984, 12 déc.)⁴²

Force est de constater que la réponse structurée, première manifestation réfléchie suivant la plus massive onde de choc (Brunel, 1995:11) a joué contre l'entreprise. Pour donner un aperçu de l'atmosphère prévalant au sein de l'équipe chargée de gérer la crise, un officiel rapporte que les conférences de presse étaient l'occasion pour les principaux dirigeants de la firme de se rassembler avec les journalistes présents et d'exprimer leur sympathie à l'égard

⁴⁰ M. Browning a réitéré le fait que les critères de sécurité aux usines de Bhopal et d'Institute sont identiques.

⁴¹ L'usine de Bhopal a été conçue et réalisée selon les normes américaines. Pour ce qui est des normes en vigueur dans les deux pays, elles sont les mêmes. Nous sommes confiants que nos travailleurs à l'usine de Bhopal oeuvraient dans le respect des lois et nous sommes satisfaits de l'usine et de la façon dont elle fut dirigée.

du peuple indien tout en disposant de bribes d'informations dont personne ne connaissait réellement l'importance. Essentiellement, un sérieux manque de planification au niveau des communications et de l'organisation a contribué à envenimer la crise. À défaut d'informations solides et fiables, les médias ont alors déduit l'inévitable. Si l'usine de Bhopal est construite selon les normes américaines de sécurité, une telle fuite pourrait alors avoir lieu à tout moment à l'usine d'Institute ou ailleurs aux États-Unis. L'adéquation était simple à réaliser et Union Carbide se retrouvait encore une fois dans une impasse. En dépit des théories d'organisation et de communication qui nous permettent de percevoir l'entreprise dans toute sa "complexité", la pratique organisationnelle semble bien différente. Comment est-il possible qu'une multinationale n'ait pas de plan de communication adéquat en situation de crise organisationnelle ? Que les liens entre communication et organisation soient absents ? Que les politiques soient improvisées au fur et à mesure des événements ? De fermes déclarations sur les installations indiennes suffisaient, preuve à l'appui, pour remettre en cause la sécurité dans les usines américaines. Nous pouvons soulever ici la question cruciale du temps. Celui-là même qui permet de se préparer, de prévoir, de

⁴² Depuis le désastre chimique, les dirigeants de Union Carbide ont soutenu que les usines de Bhopal et d'Institute étaient semblables du point de vue de l'équipement et du design.

comprendre les rouages internes de l'entreprise et les pressions externes, de travailler aux faiblesses de l'ensemble tout en y maximisant ses forces. Que dans l'articulation structurelle de l'entreprise émerge également sa qualité fonctionnelle. Enfin, que dans l'aléa quotidien, le tout puisse se cimenter d'une cohérence interne solide. Bien que fondamentale, la planification des communications et du réseau d'informations n'était tout simplement pas existante. Les années investies au développement d'une entreprise, les sommes d'argent parfois faramineuses injectées dans la mise en oeuvre d'une image corporative constituent de l'énergie mal placée lorsqu'il faut improviser. Devant la réaction des médias aux diverses déclarations, Union Carbide s'est alors imposé le mutisme organisationnel le plus complet, se refusant de commenter quelque nouvelle que ce soit. Dans le Wall Street Journal du 7 janvier, plusieurs questions d'un journaliste demeurent non commentées. Ce n'est que le 28 janvier que le dialogue reprenait. Cette fois, les dirigeants de Union Carbide ont récuse l'idée qu'une catastrophe semblable puisse se produire aux États-Unis s'appuyant sur l'argument selon lequel les usines américaines et indiennes ne sont pas tout à fait identiques.

"But Jackson B. Browning, director of Health, Safety and Environmental Affairs for the chemical company said the changes at Institute were 'irrelevant in Bhopal' because of differences in the two plants. The company previously said that the two plants were 'essentially the same'." (The Wall

*Street Journal. 1984. 28 jan.)*⁴³

*"Immediately after the Bhopal disaster, issued a news release stating that the two plants were 'essentially the same' and that 'safety precautions for working with methyl isocyanate at both facilities are the same'. At Friday's news conference, Mr. Browning said that the plants were designed according to the same 'process safety standard' but that the two plants aren't identical'." (The Wall Street Journal, 1984. 28 jan.)*⁴⁴

Très simplement, c'est à compter de ce moment que la crise est littéralement sortie des mains de Union Carbide pour tomber sous le contrôle des journalistes et des enquêteurs gouvernementaux. Ceci s'explique par les flagrantes contradictions en provenance de la compagnie. De brutaux changements de cap, accompagnés par une non moins étonnante confusion auront miné tout à fait la crédibilité de l'entreprise. Ces déclarations spécieuses n'ont certes pas aidé la cause de l'entreprise. Rappelons que selon les dirigeants de Carbide USA, la question de la santé et des normes de sécurité, était présumément sous l'égide des autorités indiennes locales et que de toute façon les deux usines présentaient

⁴³ M. Jackson B. Browning, Directeur des la Santé et Sécurité et des Affaires Environnementales pour l'entreprise a déclaré que les changements à l'usine d'Institute étaient inutiles à Bhopal vu les différences entre les usines. L'entreprise a indiqué plus tôt que les deux usines étaient essentiellement les mêmes.

pareille configuration. En somme, c'était inexact. Trois mois après le triste accident de Bhopal, Warren Anderson, président de Union Carbide déclare en conférence de presse que "*public opinion about chemicals and the chemical industry is not likely to change very much if all we offer are public statements about our good intentions. What public needs to see are the actions of an industry determined to operate responsibly and regain public trust.*" (Fink, S., 180)⁴⁵ Trop peu trop tard. L'incident de Bhopal allait modifier sensiblement tout un secteur d'activités désormais soumis à de plus stricts contrôles et assurément à de plus vigilantes surveillances. Cela nous ramène à l'idée de jonction entre la performance d'une entreprise et ses environnements, en cela constituée de sa communauté et d'un plus vaste écosystème. Comme d'ailleurs cet exemple nous montre la proximité des liens entre le fonctionnement interne de l'organisation et les apports externes.

⁴⁴ Immédiatement après l'accident de Bhopal, l'entreprise a émis un communiqué disant que les deux usines étaient essentiellement les mêmes et qu'il en était ainsi des mesures de sécurité entourant le méthyl isocyanate. À la conférence de presse de vendredi, M. Browning a déclaré que les deux usines répondent aux mêmes normes en matière de sécurité mais que les deux usines ne sont toutefois pas identiques.

⁴⁵ L'opinion publique, en ce qui a trait aux produits chimiques et à leur exploitation ne changera pas beaucoup si nous n'avons à leur offrir que des vœux pieux. Les gens doivent voir un secteur d'activités déterminé à se rendre responsable de ses opérations et ainsi regagner la confiance du public.

L'APRÈS-CRISE

Les enquêtes internes menées par la firme Union Carbide sur les causes de la catastrophe se seront soldées par un cuisant échec médiatique alors que les dirigeants, lors d'une conférence de presse, auront évoqué la possibilité d'un sabotage des installations de la compagnie en Inde. La réaction fut mal venue. Les quotidiens, à l'instar des agences gouvernementales sommées d'enquêter sur le désastre ont unanimement condamné de tels propos.

Les actions subséquentes de la firme Union Carbide ont essentiellement constitué en l'annonce de l'installation d'un nouveau système informatisé de 80 000 dollars dont la fonction principale est de traquer et d'identifier le lieu exact d'où provient une fuite de produits toxiques. Toutes les usines américaines ont donc été munies de ce système immédiatement après la catastrophe de Bhopal. Toutefois, le 11 août 1985, soit un an après Bhopal, une fuite s'est produite à l'usine d'Institute, West Virginia, aux États-Unis. Selon un porte-parole de l'usine, l'ordinateur aurait indiqué que les émanations ne se répandaient qu'à l'intérieur et à proximité de l'usine, donc que le nuage toxique était confiné au secteur immédiat. En vérité, l'ordinateur n'a jamais produit de telles données. Le

fait est que le nouveau système, permettant de localiser l'endroit où il y a fuite, bien que fonctionnel, n'était programmé que pour détecter seulement quelques substances toxiques produites par l'usine. Union Carbide aurait antérieurement décidé de programmer uniquement que trois de ces substances dans l'ordinateur, chaque programmation additionnelle représentant un investissement de \$500.00. L'oxide aldicarb, substance en cause, n'y était pas programmée. Encore une fois, les communications d'entreprise auront été mensongères et fallacieuses. Personne, en fin de compte, n'a réellement pu savoir sur quelles distances se sont dispersées les émanations d'oxide aldicarb. Union Carbide sort de cette histoire plus hypothéquée que jamais et comme le souligne Gilles Brunel (1995), la sortie de crise peut s'avérer un retour à la case départ. La deuxième fuite chez Union Carbide USA témoigne effectivement de cette éventualité. Les détenteurs d'actions ont rapidement liquidé leur association, de nombreuses agences gouvernementales ont enquêté sur l'entreprise et enfin, des poursuites de l'ordre de plusieurs milliards ont été présentées devant la justice relativement à la fuite de Bhopal en Inde.

"One of the things we identified several months ago is that there needs to be more attention given to emergency preparedness and evacuation plans. There

needs to be more of a focus on the specific chemical substances we should be concerned about as far as acute toxicity is concerned." (Franklin, B. The New York Times, 1984, 14 août)⁴⁶

Mentionnons, en conclusion, que l'usine de Bhopal ne fut jamais réouverte à la suite de la crise. En 1989, les dirigeants de Union Carbide versaient 470 millions de dollars au gouvernement Indien, montant devant servir à la création d'un fonds d'indemnisation aux victimes. En raison de tractations légales de toutes sortes, très peu d'argent fut réellement versé aux victimes. En 1994, les autorités indiennes approuvaient la vente de l'usine au conglomérat McLeod Russel et ce, pour 90 millions de dollars. De ce montant, Union Carbide a prélevé 20 millions pour la construction d'un centre hospitalier de 500 lits destiné à soigner les personnes affectées par l'émission toxique de 1984.

DISCUSSION

Naturellement, de nombreuses conclusions s'imposent sur l'importance des scénarios prévisionnels ainsi que sur la planification des communications. Le lien qui unit organisation et communication se comprend dans ce cas. Les

⁴⁶ Une des choses que nous avons identifiées il y a plusieurs mois c'est l'attention à accorder aux plans de gestion des crises et d'évacuation. Il faut aussi concentrer notre attention sur ces produits hautement toxiques.

déficiences ainsi que l'incapacité pour Union Carbide d'évaluer récursivement ses propres pratiques organisationnelles les aura conduit à une impasse communicationnelle sans véritable issue. Car comment une entreprise peut-elle envisager l'élaboration d'une véritable stratégie de communication pensée et planifiée lorsque la performance interne et la responsabilité de l'organisation ne sont pas référentielles. Nous voulons pour preuve les études internes totalement ignorées sur les dangers d'une fuite. C'est ce que nous entendons par auto-référentielles et récursives. L'aptitude à lire et déceler les signes internes, avertissements de tout genre, carences organisationnelles, incidents mineurs cumulés, qui prédisent et laissent entrevoir les possibilités d'une crise. Ce contexte est propice à l'incubation d'une crise majeure. Les communications ne trouvent alors ni appuis valables, ni arguments tangibles et prennent alors une tendance captieuse. Comment expliquer par ailleurs qu'un an après l'incident de Bhopal en Inde, la firme Union Carbide ne disposait pas encore d'un plan de communication et d'organisation lors de la fuite d'Institute à West Virginia aux États-Unis. Un plan de communication du risque visant à informer les populations locales des dangers encourus par la présence de ce type d'industrie aurait dû être immédiatement élaboré afin d'expliquer clairement quelles sont les mesures à adopter en cas de fuite. De nombreux rectificatifs auraient dû émerger par suite de la crise : examen minutieux des méthodes internes de transfert de

l'information, évaluation des méthodes de communication entre usines, renforcement du lien avec le siège social, mise sur pied de centres de crise et identification des intervenants décisionnels. Et que dire des instances gouvernementales chargées de la vérification des usines? Leur discrétion suite aux événements demeure difficile à comprendre. La communication organisationnelle ne doit donc pas présumer de la capacité d'apprentissage et d'adaptation des systèmes complexes. Plus encore, la notion de complexité est à évaluer avec contention. L'exemple que nous avons analysé montre bien comment la crise indienne ne fut pas formatrice pour Union Carbide, pas plus d'ailleurs qu'elle n'aura permis une auto-réflexion. Tout au plus aura-t-elle servi quelques velléités sans fondement. Soulignons en terminant qu'en cas de fuite de méthyl isocyanate, une simple mesure de sécurité s'impose : un linge imbibé d'eau sur le visage suffit à protéger les yeux et la peau contre les brûlures et à filtrer l'air qui entre dans les poumons...

SEVESO

À L'ARTICLE DE LA MORT

*"Hum fit la souris en prenant un air important,
êtes-vous tous prêts ? Voici l'histoire la plus
aride que je connaisse. Silence à la ronde je
vous prie."*

Lewis Carroll

SEVESO : À L'ARTICLE DE LA MORT

La seconde crise environnementale à incidence chimique que nous allons examiner sera abordée sous un angle légèrement différent par rapport aux analyses précédentes. Naturellement, les grandes étapes de la crise seront présentées et expliquées. Toutefois, Seveso fut sans conteste une crise très grave qui aura donné lieu à une série de mesures draconiennes en matière de sécurité et de communication du risque. Dans cette perspective, nous verrons avec force détails les enjeux à court et à plus long terme de la crise du Seveso.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Juillet 1976 voit le monde en pleine ébullition. Les yeux de la planète se tournent vers Montréal, hôte des Jeux Olympiques d'été, deux séismes de grave intensité frappent en un court laps de temps la Chine et l'Union Soviétique, et l'Italie, qui vit à l'heure des incertitudes et des remous politiques sera le théâtre d'une catastrophe écologique tristement célèbre. Le 10 juillet, à l'usine Icsema située dans la commune du Meta avoisinant la région du Seveso, l'explosion d'une chaudière contenant 2 000 litres de défoliants (trichlorophénol-paradioxine) libère dans l'air un nuage de dioxine s'avérant hautement toxique. Icsema, usine américano-suisse est la propriété de la firme Givaudan, elle-même

filiale de Hoffman-LaRoche. L'entreprise compte près de 200 employés et se spécialise dans la fabrication d'essence de cosmétiques, de désherbants et de défoliants et est donc contrainte, dans ses procédés de fabrication, de faire un usage extensif de produits forts dangereux pour la santé. Suite à l'explosion, un nuage toxique s'est alors répandu dans les banlieues à proximité de l'usine, amorçant ainsi l'un des plus graves cas d'intoxication massive à être répertorié dans les annales des crises environnementales.

LA PHASE PRÉ-CRISE

Seveso fut une catastrophe humaine et écologique d'une terrible ampleur. Pour situer rapidement le lecteur sur la teneur de cette crise, mentionnons simplement que la contamination à la dioxine compte parmi les cas d'intoxication les plus dangereux. Un accident similaire dans le Derbyshire en Grande-Bretagne en 1973 avait contaminé soixante-dix-neuf personnes et tué neuf autres. Il est estimé, par exemple, que si seulement deux grammes de ce produit étaient introduits dans les aqueducs de la ville de New York, 14 millions de personnes seraient en danger de mort. En raison du type de production, l'usine Icsema fait un usage de plusieurs produits nocifs dont le trichlorophénol-paradioxine, le chlore et le cyanure de soude. Une extrême précaution s'impose naturellement dans la manutention de telles substances :

"Or si l'on en croit les journaux italiens, l'usine ICSEMA était en situation irrégulière vis-à-vis de la législation italienne des industries insalubres. Et elle avait mis plusieurs années à répondre, d'ailleurs incomplètement, aux enquêtes de l'organisme italien chargé de la lutte contre la pollution atmosphérique qui dépend du ministère de la santé. (Schweitzer, G., 1976: 4)

La crise était annoncée.

LA CRISE

Comme ce fut le cas dans de nombreuses autres crises organisationnelles, l'explosion est survenue suite à une erreur dans le traitement et la fabrication du trichlorophénol. Un nuage contenant approximativement 2 kilos de dioxine s'est répandu au-dessus de la ville de Seveso et des cantons voisins. (Schweitzer, 1976: 4) Il semble que les effets environnementaux aient rapidement été perceptibles : jaunissement précoce des feuilles des arbres, mort de petits animaux domestiques et sauvages. Les cas de lésions de la peau ont commencé à se manifester chez les enfants. L'état d'urgence a été déclaré cinq jours après l'explosion. (Schweitzer, 1976: 4) Ce n'est qu'au bout de ce délai que des mesures plus sérieuses seront envisagées tant pour la protection civile qu'environnementale. Déjà, les premières victimes commencent à être hospitalisées. D'ailleurs, tout au long de cette affaire, les scientifiques ont

adopté une position unanime quant aux dangers graves pouvant résulter d'une exposition à ce produit. De nombreux chercheurs ont en effet déclaré qu'il s'agissait du plus grave cas d'intoxication massive d'une population par des gaz toxiques. Selon le professeur Maria Luisa Bozza (Le Devoir, 6 août 1976), directrice du Centre de Toxicologie de Milan, près de 200 000 personnes ont vu leur vie menacée en raison de la fuite de dioxine. Selon ses indications, 70 000 personnes ont été contaminées et 200 000 autres pourraient fort bien l'avoir été à des degrés divers. Les dirigeants de l'entreprise ainsi que les autorités italiennes, conscients d'une part du haut niveau de toxicité du dioxine mais sensibilisés aux difficultés d'organisation que constitue la seule démarche logique, l'évacuation de plusieurs résidents, envisagent alors sérieusement d'évacuer la ville de Milan. Rappelons que le dioxine porte atteinte à la peau en favorisant l'éclosion de lésions, mais plus important encore, ce produit est tératogène et a de néfastes incidences sur le foie, le système nerveux, le pancréas, les oreilles et les reins. Naturellement, plusieurs formulaient des craintes bien légitimes quant au sort réservé aux femmes enceintes se trouvant à proximité de l'usine au moment de l'explosion. Des études de laboratoire conduites sur des rats présentaient déjà des résultats accablants quant au nombre d'avortements spontanés et de malformations suite à l'exposition au dioxine. La situation se présentait donc dans sa très simple horreur : d'un côté le

risque d'une contamination massive et de l'autre, le risque d'évacuer un ville potentiellement paniquée de la grosseur de celle de Milan.

La région immédiate de Seveso, comprenant approximativement 700 personnes, sera promptement évacuée. Cependant, l'exode des villes avoisinantes aura tardé considérablement. Le 24 et 25 juillet, soit près de quinze jours après l'explosion, les villes jouxtant Seveso n'étaient toujours pas évacuées. Nous retenons ces extraits du quotidien *Le Devoir* :

"Selon un communiqué de l'administration provinciale de Milan, la nouvelle zone atteinte concerne 3000 habitants du quartier sud de Meda, bourgade située à quelques kilomètres au nord de Seveso. L'évacuation des enfants et des femmes est envisagée". (Reuter, 1976)

"La tragédie écologique de Seveso a pris, pour l'Italie, au vingt-huitième jour, le visage d'Alice: une fillette de quatre ans, le visage comme boursoufflé, le regard trop sérieux, les bras et les jambes gonflées de cloques virant du rouge au jaune." (Le Devoir, 9 Août 1976:6)

"Sur le plan médical, précise l'administration, vingt-quatre personnes ont été hospitalisées après le 10 juillet. Quatorze sont encore en cours de traitement. Si la presse italienne parlait ces derniers jours d'une contamination beaucoup plus vaste, (...) le communiqué des autorités régionales semblait ramener le drame à des dimensions moins catastrophiques." (Le Devoir, 9 Août 1976:6)

Les autorités ont alors décidé d'évacuer toutes les populations touchées, de les décontaminer, puis d'ériger un périmètre de sécurité autour de la zone dangereuse en bloquant toute forme de transport entre Milan et la région du Seveso. Cela comprend alors les communes de Meda, Desio et Cesano Maderno. Tous les animaux ayant pu survivre à la catastrophe ont été tués pour éviter qu'ils ne déplacent avec eux la dioxine. Déjà plusieurs spécialistes arrivaient en Italie pour prêter main forte aux dirigeants. Mais la décontamination de la région aura constitué le réel défi, d'une ampleur considérable.

"Nul ne pouvait prévoir combien de temps sera nécessaire pour décontaminer la région empoisonnée par les nuages de gaz. Je pense que trois à quatre ans seront suffisants. Mais c'est difficile à dire." (Vittorio Rivolta, ministre de la santé, Le Devoir, 5 août 1976)

"Enfin se pose le problème de la décontamination du sol et des immeubles de la zone touchée qui couvre 84 hectares. Vingt jours après que le nuage toxique se soit répandu dans l'atmosphère, on trouve toujours des centaines d'animaux morts, lapins, chats, poulets, oiseaux. Les arbres ont perdu leur feuillage et les légumes sont fanés." (Le Figaro, 5 août 1976).

La crise s'est, du moins médiatiquement, résorbée à la suite de l'évacuation de Seveso. Toutefois ce coin de pays de l'Italie du Nord demeurera pour longtemps

inhabitable. D'ailleurs, les autorités ont rasé les habitations dans le secteur le plus touché, ils ont gratté la surface de la terre pour ensuite enfouir le produit toxique au plus profond d'anciennes mines désaffectées. Si la crise du Seveso allait par la suite quelque peu s'estomper, c'est que l'Italie allait être le théâtre d'une seconde évacuation, cette fois en raison d'un taux de pollution extrême dans la région de Priolo en Sicile. Emplacement privilégié pour toutes sortes d'industries, il semblerait qu'un taux anormalement élevé de pollution ait été décelé et ait été à l'origine de cette décision. La population évacuée dans les environs du Priolo représente approximativement 12 000 personnes.

L'APRÈS-CRISE

Comme dans la plupart des situations présentant pareil impact, quelques arrestations ont eu lieu peu après l'explosion. Ainsi, le directeur de l'entreprise, comme le responsable des opérations furent arrêtés alors que débutaient les enquêtes relatives aux causes de l'explosion. La crise de Seveso, germinatrice de craintes et de questionnements profonds, a été l'occasion pour des chercheurs du monde entier de se réunir pour amorcer un débat de fond sur la communication des risques entourant l'exploitation industrielle hasardeuse. Il faut avouer que la formation de cette "école" fut quelque peu précipitée par un événement d'une nature particulière. Selon Gilles Brunel (1995:11), les suites

d'une crise environnementale aboutissent souvent par l'émergence d'enjeux à plus court et à plus long terme. À plus brève échéance, c'est l'heure des bilans, du retour sur la situation, du regard rétrospectif sur l'ensemble des événements. À plus longue haleine, la vie organisationnelle semble reprendre son cours habituel, bien que les séquelles demeurent. Une incertitude perdure toujours en dépit d'un semblant de retour à la normale. Nous ajouterions que les enjeux à long terme peuvent également être l'occasion d'une transformation du mode de vie organisationnelle de manière à éviter de se retrouver à la case départ. Seveso illustre bien son propos. C'est en effet à la suite de la crise que les membres de la Communauté Européenne se sont réunis en vue de l'adoption d'une loi visant à obliger les entreprises, municipalités et pays respectifs à informer les populations environnantes des risques qui accompagnent la production industrielle. Autrement dit, la Commission de la Communauté Européenne (CCE) votait ce qu'il est désormais convenu de nommer la Directive Seveso, législation complète touchant le complexe dossier de la sécurité et de la gestion de crise. Pour les chercheurs en communication, l'article 8.1 de cette loi est d'un grand intérêt. En vertu de cette clause, tous les pays européens sont requis de développer puis de mettre en application des programmes de communication du risque. Puisque nous avons eu l'occasion d'expliquer dans tous ses détails ce principe de communication, nous ne nous limiterons, ici, qu'à en formuler les

objectifs principaux. La communication du risque repose sur deux prémisses qui déterminent la stratégie d'action. La première est que les populations humaines vivant à proximité d'usines doivent être informées des risques et des accidents potentiels qui peuvent survenir. La seconde prémisses est à l'effet qu'au-delà du contenu informatif, les gens reçoivent des indications quant aux mesures de sécurité à prendre selon les éventualités. Ainsi, la communication du risque prend appui de deux volets distincts mais néanmoins solidement et intimement interreliés. Donner de l'information technique simplifiée, que tous peuvent comprendre, mais rigoureusement exacte quant aux risques qui sont inhérents à une industrie particulière. Le second volet implique activement la population qui, de concert avec les autorités compétentes, se familiarise avec les procédures de sécurité à envisager si une crise devait avoir lieu.

Pour nous, la notion de communication du risque bouleverse quelque peu les préceptes de base que nous avons acquis avec le temps. Les cadres théoriques en communication organisationnelle ou encore les diverses métaphores qui nous fournissent analogiquement un portrait du processus communicationnel ne se situent pas véritablement au même niveau que la communication du risque. Question d'enjeux tout simplement. La communication, souvent perçue comme secondaire au processus organisationnel devient soudainement prioritaire.

L'information émanant d'une entreprise à risque peut contribuer à limiter les problèmes de danger, voire sauver des vies tout en préservant l'intégrité physique des personnes atteintes. Le développement d'expertises dans ce créneau de la communication s'avère avec le temps d'une réelle nécessité. Il est de notre avis que ce champ de la communication doit connaître un essor proportionnel au développement technologique en industrie.

L'après Seveso, contrairement à bien d'autres crises, a été l'occasion d'un mouvement massif afin que les erreurs commises soient une source d'apprentissage et de sagesse. Ce fut, en somme, un post-mortem résolument actif ayant débouché sur un ensemble de mesures concrètes. Cette prévention s'inscrit dans la logique de la gestion de crise. Apprendre et extraire le maximum des situations qui dérivent hors du contrôle des gestionnaires. Si l'occurrence d'une crise est inévitable, à tous le moins, elles servent constamment à parfaire et polir la performance des entités impliquées. Dans cette perspective, la Directive Seveso adoptée sous une forme législative par les communautés européennes devrait servir de guide dans l'application, au Québec, d'un plan territorial de communication du risque. Nous aurons l'occasion de constater, un peu plus loin, que la faisabilité d'un tel programme n'est pas pour poser entrave à son implantation. C'est davantage une question de volonté.

CHAPITRE 6

LES CRISES ENVIRONNEMENTALES PAR DÉVERSEMENTS

EXXON-VALDEZ

TOUTES TENTATIVES ÉCHOUÉES

*"Certes, la providence et la société
avaient été également injustes, un
tel luxe de malheur et de torture
n'était pas nécessaire pour briser
une si frêle créature."*

Victor Hugo

EXXON VALDEZ/ALYESKA: EAUX TROUBLES

Si l'application des bases d'un plan de contingence permet souvent de circonscrire une crise dans une usine ou tout autre lieu spécifique, il est des situations où le déplacement et la manutention de produits toxiques est responsable d'accidents dans des endroits dont les défis d'accessibilité limitent considérablement l'orchestration d'un plan d'action. Le transport de matières dangereuses constitue une activité complexe, car s'il faut procéder au déplacement de ces produits, les risques encourus sont énormes. Surtout lorsque les produits, expédiés par camions ou trains, se trouvent à transiter par de petites localités ou encore lorsque le transport s'effectue par voies maritimes. Dans le cas du transport terrestre, ce sont les populations qui habitent à proximité du lieu par où traversent ces produits qui sont exposés aux dangers d'intoxication, alors que dans le cas du transport maritime, c'est généralement la faune, la flore et les activités portuaires qui écopent. Il existe conséquemment des risques réels pour les personnes physiques, l'environnement et ses habitats fauniques et pour l'économie d'une localité qui peut se trouver gravement perturbée en raison d'une contamination. Au surplus, ajoutons que les crises environnementales peuvent voir leurs effets perdurer sur de grandes périodes de temps. Dans cette perspective, et cette crise en établira incontestablement la

preuve, des plans de gestion du risque définitivement éprouvés doivent être mis en place, lesquels doivent naturellement tenir compte des endroits possibles où peuvent survenir un incident. Du même souffle, il importe que la logistique technique ainsi que l'équipement nécessaire à l'intervention soit non seulement disponible mais aussi en bon état de fonctionner. Même si cela, comme ce fut le cas pour l'Exxon-Valdez au matin du 24 mars 1989, l'accident devait se produire en pleine mer.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Exxon Corporation est une entreprise oeuvrant dans le domaine de l'exploitation pétrolière et regroupant sous sa tutelle Atlantic Richfield Company et British Petroleum. Essentiellement, ses activités comprennent l'extraction, le traitement et le transport de mazout. Exxon est donc responsable de l'état de ses pétroliers, de la formation du personnel de bord et de l'élaboration de stratégies en situation d'accident ou de déversement. Si Exxon s'est retrouvée au coeur d'une crise organisationnelle majeure à la suite du naufrage de l'un de ses pétroliers, la Alyeska Pipeline Service Co., consortium de huit entreprises affiliées se trouve également fortement impliquée au dossier. Alyeska, fournisseur portuaire, constitue l'entreprise chargée du ravitaillement des navires servant au transport de l'huile. Situés dans le port de Valdez, Alyeska Pipeline a elle aussi une part

de responsabilité au chapitre de la sécurité, qu'elle partage naturellement avec les entreprises qu'elle ravitaille. Comme nous le verrons, Exxon et Alyeska Pipeline sont conséquemment tous deux responsables des questions de sécurité et les deux entreprises sont tenues de disposer de plans d'urgence en situation de déversement. À l'occasion d'une crise, il est naturellement permis de présumer de l'efficacité des opérations puisque deux entreprises ayant chacune un plan de contingence peuvent allier leurs efforts en vue de résorber et prendre rapidement le contrôle de toute situation susceptible de s'aggraver si laissée à elle-même.

LA PHASE PRÉ-CRISE

À la lumière des événements, tout indique que l'accident de l'Exxon-Valdez devait inévitablement se produire tôt ou tard car cette crise a germé durant plusieurs années. La phase d'incubation (Brunel, 1995) se sera étendue sur une très longue période et son éclosion était plus que probable. A priori, Exxon n'a jamais porté attention à la date de péremption de ses plans de contingence. Les minutes de la crise en établiront incontestablement la preuve. S'ajoutent à cela de nombreuses simulations ayant eu cours dans les années précédant le drame et qui n'ont pas donné les résultats escomptés. Ensuite, la logistique technique, les ressources humaines et la formation d'une équipe d'intervention se trouvaient à

un point culminant de déficience. De plus, il sera démontré qu'Exxon ne disposait pas d'équipement adéquat pour contenir le déversement. Finalement, Exxon outrepassait les normes les plus rudimentaires en matière de sécurité et de protection de l'environnement. En somme, il apparaît clair que le style de gestion préconisé par les dirigeants de l'entreprise a été à l'origine de la crise. Ce sont les gestionnaires eux-mêmes qui, en raison de leur laxisme en matière de prévention, auront fertilisé puis incubé cette crise environnementale. Dans ce contexte particulier, ajoutons que l'entreprise a été indicée sur l'occurrence possible d'une crise mais n'a pas su réagir adéquatement. Plusieurs signaux avertisseurs (Brunel, 1995) sont venus, tour à tour, annoncer à leur manière l'inévitable éventualité. Le naufrage de l'Exxon-Valdez, élément déclencheur de la crise (Brunel, 1995) allait soudainement mettre en évidence la piètre qualité de la performance d'Exxon en ce qui a trait à la gestion de crise.

LA CRISE

La crise aura eu lieu dans la nuit du 24 mars 1989 alors qu'un pétrolier d'Exxon transportant à son bord plusieurs milliers de gallons d'huile, un capitaine en état d'ébriété et un matelot de troisième classe au gouvernail, s'échoue sur un récif (Bligh Reef) à proximité de Prince William Sound en Alaska. Il résultera de cet accident un déversement sans précédent d'huile que les divers intervenants

seront totalement impuissants à contrôler. Aux environs de minuit le 24 mars, le pétrolier de l'Exxon quitte la zone de surveillance-radar de la garde côtière, qui à compter de ce moment ne dispose plus d'informations sur la position du navire. Fait premier à noter, en raison de restrictions budgétaires, la garde côtière s'est munie d'un système de radar beaucoup moins puissant que leur système précédent, lequel, s'il eut été en usage au moment de l'incident, aurait permis de localiser immédiatement la position exacte du pétrolier. Avec une technologie de moindre efficacité, le navire se trouvait hors de portée du radar au moment de son naufrage. Il fut établi que le capitaine du pétrolier, en état d'ébriété, a quitté son poste sans en aviser les membres de l'équipage. Un matelot moins expérimenté a alors pris les commandes du navire. C'est peu de temps après que le pétrolier allait s'échouer sur un récif, une paroi déchirée de la coque laissant s'échapper le mazout. À 00:28, le navire lance un appel de détresse et toutes les activités de transport sont suspendues en partance de Valdez. Il y a confirmation radio sur le fait qu'une fuite se soit produite et que le mazout se répande dans l'eau. À 00:30, soit en moins de deux minutes, Alyeska Pipeline envoie un bateau remorqueur sur les lieux de l'accident sans toutefois pouvoir y mettre quelque équipement permettant de contenir la fuite. Le bateau fut en somme envoyé uniquement pour constater l'étendue des dégâts et porter assistance, si besoin en était, aux membres de l'équipage. Pendant ce temps,

Alyeska commence à préparer son matériel destiné à confiner et contenir la nappe d'huile. Malheureusement, de nombreuses pièces d'équipement ne sont pas en état de fonctionnement alors que d'autres équipements ne s'avèrent tout simplement pas disponibles. Comme par exemple un navire de recouvrement se trouvant accosté... à Seattle !

"Alyeska begins to assemble other equipment, but it is in disarray. Its boom deployment barge, its hull bashed by a storm two weeks before lies unrepaired, though still seaworthy, awaiting a Coast Guard approved welder. About 7 000 feet of containment boom, stripped off the barge must be reloaded."
(Wells et McCoy 1989: 1-3)⁴⁷

"Alyeska, hampered by severe equipment and manpower shortages was unable to muster a quick response to the grounding of the Supertanker Exxon Valdez on march 24." (Wells et McCoy 1989)⁴⁸

Le plan de contingence d'Alyeska, approuvé par les autorités gouvernementales américaines prévoit que toute pièce déficiente ou brisée doit immédiatement faire l'objet d'un rapport auprès de l'état et être réparé séance tenante. Le plan prévoit également que tout déversement doit être contrôlé dans les cinq heures

⁴⁷ Alyeska commence à assembler un autre équipement, mais il est en état pitoyable. La barge pour déployer la ceinture de recouvrement n'est pas encore réparée suite à un accident deux semaines auparavant. Bien qu'elle puisse flotter, la barge ne sera réparée que lorsqu'un soudeur sera approuvé par la marine américaine. Un cordon de près de 7 000 pieds visant à ceinturer un déversement est déroulé et doit être remonté sur la barge.

suivant l'accident. À 3:23 la Garde Côtière arrive enfin à bord de l'Exxon pour constater que l'équivalent de 138 000 barils d'huile se sont déjà écoulés de la soute du navire.

"We got a serious problem" a frantic Coast Guard officer radios in from the stricken tanker moments after boarding. There's nobody here. Where's Alyeska". (Wells et McCoy 1989: 1-3)⁴⁹

Il appert qu'à ce moment Alyeska, outre ses problèmes d'équipement, met plusieurs heures à recruter son équipe d'intervention tactique composée d'une quinzaine d'hommes, certains d'entre eux n'étant pas disponibles en raison du fait que ce soit un long week-end. Le post-mortem de la crise aura permis aux autorités de se rendre également compte que cette liste était périmée, une personne y figurant alors qu'elle était décédée depuis un certain temps. Profitons d'ailleurs ici de l'occasion pour étaler le fait que jusqu'en 1981, Alyeska disposait vingt-quatre heures par jour d'une équipe d'intervention mais celle-ci fut dissoute suite à de sévères coupures budgétaires. Pour compenser la

⁴⁸ Alyeska, miné à la fois par un manque d'équipement et de personnel n'a pas été capable de fournir une réponse rapide lors de l'accident du superpétrolier Exxon-Valdez le 24 mars.

⁴⁹ "Nous avons de sérieux problèmes" a déclaré par radio un officier de la marine quelques moments après l'abordage du pétrolier. "Le navire coule et gémit. Il n'y a personne ici. Où est Alyeska."

perte de l'équipe d'intervention, diverses simulations de crise ont alors périodiquement eu lieu. Selon le Wall Street Journal, "*documents provided to this newspaper chronicle a series of botched drills and problems that investigators say were the hallmark of Alyeska's response to the Exxon Valdez spill.*"⁵⁰ (Wells et McCoy 1989) Les journalistes relatent que dans le cadre d'une simulation, (des milliers d'oranges furent lancées à l'eau), même dans des conditions climatiques optimales, la manoeuvre de récupération a été rendue difficile et fut considérée comme un échec pour plusieurs raisons. Par ailleurs, en 1984, Alyeska, toujours avec l'objectif d'éprouver son plan de contingence et ses méthodes de recouvrement d'huile, a procédé à une véritable simulation en déversant, cette fois, une quantité appréciable d'huile dans l'eau. Les cordons servant à ceinturer la nappe étaient trop courts par une quarantaine de pieds et il en a résulté une perte de contrôle de l'étalement de la nappe. Il va sans dire qu'Alyeska, du même coup, perdait le contrôle de ses propres simulations. Selon certains documents gouvernementaux, cette tentative s'est soldée par un incroyable fiasco.

"The drill was cancelled an hour and five minutes

⁵⁰ Des documents fournis à ce journal font état de simulations bâclées et de problèmes qui, selon les inspecteurs, constituent la marque de commerce de la réponse d'Alyeska au naufrage de l'Exxon-Valdez.

after it started. The report concluded that the spill 'was not contained' and labeled aspects of Alyeska's response to the spill as 'bogus'. 'The drill did point out obvious deficiencies and inadequacies in Alyeska's equipment and response capabilities'. Two years later, deficiencies remained. State documents show that during a 1986 spill drill, some members of the clean-up crews couldn't work their equipment and didn't know how to perform assigned tasks." (Wells et McCoy 1989: 1-3)⁵¹

Inutile de rappeler que le déversement de l'Exxon-Valdez s'est produit en 1989 et que la simulation évoquée a eu lieu en 1984. À 6:00 le matin suivant le déversement, les dirigeants d'Exxon survolent pour la toute première fois l'endroit du naufrage. La nappe d'huile s'étend maintenant à plus de 6 milles carrés. C'est donc dire que la marée noire se disperse à raison d'un mille carré pour chaque heure qui passe.

À ce stade, soit près de six heures après l'appel initial de détresse, aucune action n'est fermement engagée pour contenir le déversement ou l'éloignement de la nappe d'huile.

⁵¹ La simulation fut stoppée au bout d'une heure cinq minutes. Le rapport arrive à la conclusion que le déversement n'a pas été contrôlé et que les réactions d'Alyeska relèvent de la bouffonnerie. L'exercice a démontré des déficiences évidentes tant dans la réponse au désastre que dans l'état de l'équipement. Deux ans après, les carences existaient toujours. Des documents d'état rapportent qu'en 1986, lors d'une autre simulation, l'équipe de nettoyage ne pouvait convenablement se servir de l'équipement, voire réaliser les tâches leur étant assignées.

Avec la levée du jour, la nouvelle de l'accident commence naturellement à se répandre au port de Valdez. Suite aux informations qu'ils parviennent à obtenir, les pêcheurs locaux se réunissent et décident de porter assistance dans la mesure de leurs moyens. C'eut été une belle occasion de mobiliser rapidement une flotte de bateaux assez importante et d'unir les efforts afin de retenir le dispersement de la nappe. Leurs exhortations répétées auprès d'Exxon auront toutefois été vaines, la compagnie ne répondant pas à leur appel. Selon les représentants des pêcheurs, plusieurs tentatives furent tentées pour rencontrer ou parler aux dirigeants d'Exxon et Alyeska, mais elles sont demeurées sans réponse.

A 14h30 le 24 mars, la garde côtière rapporte que les premiers équipements envoyés par Alyeska arrivent au navire. La première stratégie vise la dissémination, sur la nappe, à l'aide d'un hélicoptère, d'un produit servant à la dissolution des matières toxiques dans l'huile. Malheureusement, la procédure a été avortée, car le vent provoqué par les hélices disperse trop rapidement et de tous côtés le produit. Il aurait fallu un avion, pas un hélicoptère. De toute façon, Alyeska ne dispose sur place que de 4 000 gallons de dissolvant ce qui suffit à dissoudre les matières toxiques contenues dans l'équivalent d'environ 6 500 barils d'huile. Il flotte sur l'eau, à ce moment, un peu plus de 138 000 gallons. En dépit des dangers d'explosion et d'incendie qui pourraient être provoqués

par la combustion de substances toxiques non neutralisées, les techniciens envisagent tout de même de commencer le travail de récupération.

L'effort pour la récupération de la nappe d'huile débutera le samedi 25 mars à 7:36. Exxon a acheminé sur place un autre pétrolier et quelques chalands de recouvrement alors qu'Alyeska achemine pour sa part de l'équipement supplémentaire. La manoeuvre de pompage est extrêmement ardue puisque depuis l'accident, la nappe a considérablement dérivé au large ce qui complexifie énormément la démarche. En soirée, seulement que l'équivalent de 1 200 barils auront été recouverts. La raison en est fort simple. Les chalands de recouvrement, de capacités limitées, doivent souvent être transvidés dans la soute du plus gros pétrolier accompagnateur. Le pompage est donc arrêté pendant que le contenu du chaland plein est transbordé. Selon certains experts de la garde côtière, l'équipement utilisé est désuet et peu fonctionnel.

Un autre problème devait surgir et qui est directement relié à la lenteur de réaction des autorités d'Exxon et d'Alyeska. L'huile, qui depuis deux jours maintenant stagne dans l'eau froide, commence à perdre de sa fluidité et se coagule. Elle devient de plus en plus épaisse ce qui a comme effet d'obstruer rapidement les tuyaux de pompage. Il faut donc souvent arrêter la manoeuvre

pour débloquer les conduits et tuyaux. Encore une fois, le transbordement des chalands vers le pétrolier est davantage ralenti par cette situation. Il est important ici de bien faire comprendre les effets d'un tel ralentissement dans le recouvrement. Avec un équipement désuet et limité, des retards de toute sorte, une nappe plus difficile à retirer des eaux, plusieurs employés d'Exxon envoyés sur place n'ont absolument rien à faire. D'ailleurs, certains ont souligné suite à la crise qu'aucune indication précise ne leur avait été donnée sur leur rôle une fois sur le site.

"Members of one (crew) tell of arriving at the spill and finding nothing to do. They idled away the hours playing poker. Exxon officials will later admit these early efforts were chaotic but say they were no more so than the response to any major disaster." (Wells et McCoy 1989: 1-3)⁵²

Le dimanche 26 mars ne voyait que le début de problèmes plus sérieux posant de définitives entraves à la résorption de la crise. Pour commencer, des vents plus intenses viennent favoriser davantage la dispersion de la nappe huileuse.

⁵² Certains membres de l'équipage racontent qu'en arrivant sur le site du naufrage, ils n'ont rien trouvé à faire. Ils tuaient le temps en jouant au poker. Les autorités d'Exxon admettront plus tard que les premiers efforts furent chaotiques mais pas plus que dans toute autre situation de crise.

Par ailleurs, cela occasionne des problèmes de communication entre les autorités portuaires et le navire échoué. Exxon, comme d'ailleurs Alyeska ne pouvait plus contacter directement ses navires, faute de puissance dans l'équipement de communication. Ils n'ont eu d'autre alternative que de faire appel à des pêcheurs locaux qui se sont positionnés en ligne et ont relayé les messages en provenance du centre de crise d'Exxon jusqu'aux équipes sur place.

"Fisherman, with more powerful radios, have to steam between the scattered cleanup vessels relaying messages from shore. They couldn't talk to their own damn ship. (Wells et McCoy 1989: 1-3).³³

"In late 1984, a study by a state environmental official noted that Alyeska communications plan was 'weak' and that Alyeska couldn't communicate with its vessels except within just a few miles of its main offshore terminal. Alyeska's communications systems 'had become limited due to inoperative equipment, lack of training and proper equipment'. The investigator said 'every recent exercise has experienced communications problems'". (Wells et McCoy 1989: 1-3).³⁴

"Investigators probing the slow response of Alyeska to the March 24 spill say they have uncovered evidence that Alyeska and Exxon often couldn't communicate with their own flotilla after the slick began to move into the far reaches of Prince William Sound. Alyeska and Exxon declined to comment.

³³ Des pêcheurs ayant des radios plus puissantes naviguent entre les chalands de recouvrement et transmettent les messages venant du port. Ils ne pouvaient pas parler à leur propres navires.

³⁴ A la fin de 1984, une étude dirigée par les autorités environnementales de l'état, note la pauvreté du plan de communication d'Alyeska. Il ressort qu'Alyeska ne peut contacter ses navires que s'ils demeurent à proximité du terminal principal. Le système de communication d'Alyeska s'est appauvri en raison d'un équipement désuet et d'un manque de formation du personnel. Selon les chercheurs, des problèmes de communication ont été décelés lors de simulations.

though both have defended their response to the spill." (Wells et McCoy 1989: 1-3).⁵⁵

La journée du lundi 27 mars allait s'ouvrir encore une fois sur une mauvaise nouvelle. Des vents atteignant plus de 73 milles à l'heure ont étendu la nappe sur une distance de plus de 37 milles en direction sud. Réaction des dirigeants d'Exxon: "*were a little overwhelmed by the magnitude of the clean-up.*"⁵⁶ (Wall Street Journal, 1989: 1). Précisément la journée où ils disposent enfin d'un avion pour répandre leur dissolvant de produits toxiques sur la nappe, les vents viennent empêcher la manoeuvre. De toute façon, la nappe est trop solidifiée et dispersée pour que le dissolvant fasse réellement effet.

Le dimanche, à la tombée de la nuit, la nappe s'étire sur une distance de plus de 100 milles carrés. Exxon reconnaît alors officiellement qu'elle a définitivement perdu tout contrôle sur le déversement. Relatons quelques échos sur cette crise qui, mal gérée au départ, aura causé la destruction et spolié une partie importante du patrimoine environnemental de l'Alaska.

⁵⁵ Les chercheurs examinant la lente réaction d'Alyeska lors du déversement du 24 déclarent détenir des preuves selon lesquelles Alyeska et Exxon ne pouvaient communiquer avec leur flotte de navires à compter du moment où la nappe s'est éloignée de Prince William Sound. Alyeska et Exxon ont défendu leur réponse au déversement.

⁵⁶ Nous sommes un peu dépassés par l'ampleur du nettoyage.

"Confidential records in Alaska accuse Alyeska Pipeline Co. of so badly managing its oil spill response capabilities that they were described as having 'regressed to a dangerous level'." (Wall Street Journal, April 7, 1989:1)⁵⁷

"The disclosure - that a fundamental part of the industry's oil-spill containment plan might have resulted in an even more monumental disaster- is the latest in a growing chain of evidence that the company was unprepared, and oversold its ability to handle a spill of this magnitude." (Wall Street Journal, April 6, 1989:43)⁵⁸

"Exxon Corp. tested ways to contain the 50-square mile oil spill, one of the largest ever in U.S. waters, before it contaminates fisheries and wildlife habitats in ecologically rich Prince William Sound, Alaska." (Wall Street Journal, March 27, 1989:43)⁵⁹

"Obviously, all of us who worked on this contingency plan have to go back and re-evaluate it." (Don Cornett - Exxon spokesman -)⁶⁰

⁵⁷ Des dossiers confidentiels en Alaska accusent Alyeska Pipeline Co. d'avoir si mal géré le déversement que la situation fut décrite comme ayant régressé à un niveau alarmant.

⁵⁸ La déclaration selon laquelle une partie fondamentale des plans de contingence de l'industrie aurait pu résulter en un désastre encore plus grave, constitue le dernier maillon de la chaîne sans cesse grandissante de preuves à l'effet que l'entreprise n'était pas préparée à négocier un déversement de cette taille.

⁵⁹ Exxon Corp. a testé des méthodes leur permettant de contenir un déversement s'étendant sur plus de 50 milles carrés - déversement parmi les plus imposants - et ce, avant de contaminer les pêcheries et l'habitat faunique de Prince William Sound, Alaska.

⁶⁰ Manifestement, tous ceux ayant oeuvré au plan de contingence devront y retourner et le ré-évaluer.

L'APRÈS-CRISE

Les années ayant suivi le déversement ont vu se multiplier les recours légaux. Après l'accident, Joseph Hazelwood, le capitaine du navire, sera congédié par Exxon et se livrera à la police de son propre chef. En 1990, ce dernier est acquitté des charges de conduite d'un navire en état d'ébriété mais sera par ailleurs reconnu coupable de négligence. En 1994, deux poursuites contre Exxon arrivent à terme : un dédommagement de l'ordre de 9,7 millions de dollars est accordé à la communauté ainsi qu'à la coalition d'entreprises de l'île Kodiak. Dans une seconde cause, 10 000 pêcheurs commerciaux de l'Alaska ont reçu la somme de 282 millions de dollars en guise de compensation pour les pertes encourues par le naufrage de l'Exxon-Valdez.

DISCUSSION

Le bilan que nous pouvons effectuer de la crise de l'Exxon-Valdez trouve comme premier point d'appui le fait qu'encore une fois, un manque de rigueur au niveau de la planification aura été à l'origine de cette catastrophe écologique. Des équipements désuets ou manquants, une lenteur incroyable à réagir et le refus de coopérer avec la population locale représentent autant de carences organisationnelles. Une autre conclusion plus importante mérite une analyse :

est-ce que le blâme doit uniquement reposer sur Exxon-Alyeska ou si les autorités gouvernementales régissant le transport de produits toxiques n'ont pas leur part de responsabilité ? Présumément, chaque entreprise de transport doit disposer d'un plan de contingence approuvé. Elles doivent rapporter aux instances appropriées tout bris d'équipement. Les accidents, aussi mineurs soient-ils, doivent également faire l'objet de rapports. Comment alors expliquer que les responsables gouvernementaux ne soient pas au fait des lacunes de toute sorte exposées lors de l'accident. N'existe-t-il pas des mesures de contrôle et de surveillance permettant de ponctuelles vérifications auprès des transporteurs ? Il appert qu'il y ait bris dans la chaîne de commandement. Des normes et mesures sont édictées, mais aucun contrôle n'est réellement exercé sur le terrain pour vérifier si les critères de sécurité correspondent à ces normes. Il semble qu'entre le centre décisionnel gouvernemental et le transporteur se trouve une zone d'ombre où l'un n'est pas tellement au fait des activités de l'autre. L'information passe du haut vers le bas mais sa mise en application n'est pas vérifiée. Sinon, comment expliquer que suite aux simulations infructueuses, personne ne fut tenu de régler les problèmes décelés. Normalement, ces simulations ratées auraient dû éveiller des soupçons quant à la capacité pour Alyeska/Exxon à résorber une véritable situation de crise. La responsabilité de l'événement est effectivement à partager et tous les intervenants ont fait preuve

non seulement d'une incurie peu commune mais aussi d'un manque de stratégie préventive.

Le naufrage de l'Exxon, jumelé à une responsabilité organisationnelle déficiente aura détruit et hypothéqué un habitat faunique extrêmement riche en espèces animales. L'étendue du déversement a rendu fort difficile le sauvetage de tous les animaux empêtrés dans l'huile. De vains efforts ont été tentés de ce côté mais l'amplitude du désastre aura eu raison, en bout de ligne de toutes les tentatives. Bien que des compensations et des dédommagements soient octroyés aux pêcheurs locaux, il n'en demeure pas moins que l'industrie de la pêche risque de souffrir à plus longue échéance. C'est que le déversement de l'Exxon-Valdez a été à l'origine de transformations économiques et sociales profondes dans les petites communautés de l'Alaska. L'impossibilité pour l'industrie de la pêche de se remettre à ses activités au lendemain du déversement a fait grimper le taux de chômage et de réorientation de carrière. Cela a altéré un équilibre économique et social jusque-là fragile et précaire. L'appauvrissement et le désœuvrement d'un large segment de la population a provoqué une permutation sociale à plusieurs niveaux imbriqués : perte d'emplois, entreprises en difficultés financières, hausse du taux de chômage, déménagements, ralentissement de l'économie. Une fois le drame retombé quelque peu dans l'oubli, les populations

locales se retrouvent seules à vivre avec l'héritage du déversement. L'économie est immédiatement chancelante alors que les dédommagements financiers n'aboutiront que plusieurs années après. Il n'y a alors qu'un pas à franchir pour assister à une morosité sociale chronique. À la façon des poupées russes qui s'emboîtent les unes dans les autres, les communautés d'Alaska ont vécu un enchaînement de problèmes les ayant affecté sur plus d'un registre : économique, psychologique et social. Et partant, il ne faut pas oublier que le nettoyage des berges et le sauvetage des animaux a été rendu possible grâce à l'initiative de ces mêmes pêcheurs et de cette population locale.

LE BRAER

LE DÉCHAÎNEMENT DES ÉLÉMENTS

*"Hello
I'm the guy who sits next to you
And reads the newspaper over your shoulder
Wait
Don't turn the page
I'm not finished
Life is so uncertain*

Lyle Lovett

LE BRAER: QUAND LES ÉLÉMENTS SE DÉCHAÎNENT

Les situations de crise, nous avons pu en faire état jusqu'ici, sont souvent le moment d'émergences spontanées. Quand une certaine chimie s'opère et que des événements disparates se conjuguent soudainement, la trajectoire d'une crise peut rapidement prendre une toute autre tangente en raison de l'apparition d'un fait imprévisible. Autrement dit, une suite de réactions peut compliquer une démarche salvatrice qui semblait, initialement, s'avérer réalisable. Comme il sera expliqué, le Braer aurait pu être rescapé avant qu'il n'aille se fracasser sur les falaises de Shetland, toutefois, les erreurs humaines auxquelles se sont ajoutés des soubresauts climatiques auront tôt fait de confirmer l'impuissance des intervenants. À la lecture du récit, l'on ne peut que se demander si l'écosystème naturel ne désirait pas, une bonne fois pour toutes, attirer tous les regards, à la fois sur sa puissance mais aussi sur son inhérente fragilité. Peut-être est-ce pour ce motif qu'il n'a laissé aucun répit à ce navire en infraction et que d'une ingéniosité sans bornes il ait multiplié les surprises.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Le Braer est un navire âgé de 17 ans battant pavillon libérien. Il est toutefois propriété d'une firme américaine du Connecticut, B&H Shipping Management,

laquelle se spécialise notamment dans la manutention et le transport maritime. Avant le naufrage du Braer, B & H Shipping Management ne présente aucun antécédent majeur en ce qui a trait aux accidents. Le superpétrolier Braer a une dimension de 800 pieds et peut contenir dans ses entrailles l'équivalent de 84 500 tonnes de mazout. Sa mise en service date de 1975 et fait à noter, ce type de navire est monocoque. Contrairement aux pétroliers de facture plus moderne qui disposent d'une seconde coque de protection, le Braer n'en a qu'une seule, ce qui non seulement augmente les risques de perforations et ruptures en cas d'accident, mais rend aussi le navire beaucoup plus léger et sujet aux caprices de la nature.

LA PHASE PRÉ-CRISE

Afin de bien comprendre et cerner les événements ayant conduit à l'accident du Braer, il est essentiel de donner un bref aperçu de la conformation géologique des îles Shetland. À proximité des côtes écossaises se trouve trois ensembles d'îles dont celles de Shetland, Fair Isle et Orkney. En direction pour le Canada à partir de la Norvège, le navire devait emprunter la mer du Nord jusqu'à la Manche et de-là, accéder à l'océan Atlantique. Il devait, ni plus ni moins, emprunter les voies commerciales de navigation. Afin d'épargner temps et argent le capitaine du navire décidait de prendre un raccourci en passant dans un détroit large de 22

milles seulement et qui sépare les îles de Shetland et Fair Isle dans la mer du Nord. L'accès à l'océan Atlantique est effectivement beaucoup plus direct par cette route, cependant, peu de navires empruntent cette voie puisque une limite de tonnage (5 000 tonnes) est effective en de nombreux endroits de la côte. Le 5 janvier 1993, il y avait une très mauvaise température en Écosse. La force des vents a été estimée à 80 milles à l'heure. Après quelques hésitations, le navire s'engageait malgré tout dans le détroit. Il se sera éventuellement abîmé sur les îles Shetland. Essentiellement, trois facteurs ont favorisé l'émergence de cette crise : la décision de prendre un raccourci et ainsi s'éloigner des zones commerciales de navigation, la violente tempête sévissant au moment de s'engager entre les îles et l'espace de navigation aussi restreint pour un navire transportant une cargaison de 84 500 tonnes. Comme pour confirmer une tendance qui se manifeste trop fréquemment, le Times de Londres (1993.2) rapporte que le gouvernement écossais avait été informé deux ans auparavant des faiblesses dans son plan de contingence en cas de déversement dans la région d'Orkney et Shetland. Toutes ces conditions, réunies, auront été à l'origine d'une autre crise écologique importante.

LA CRISE

Le 5 janvier 1993, le Braer se dirige vers les usines d'Ultramar à Saint-Romuald au Québec. Il passera à proximité de l'Écosse pour gagner plus rapidement l'océan Atlantique. Entre les Îles de Fair Isle et Shetland, de l'eau s'est infiltrée dans l'essence du navire causant ainsi l'arrêt complet des moteurs. En raison de la tempête et de violents courants, le navire a commencé à dériver lentement en direction des îles Shetland. Rappelons que seulement 22 milles séparent Shetland et Fair Isle et que le navire, positionné au centre, se trouve à une dizaine de milles des côtes. C'est alors que fut logé l'appel de détresse. Deux stratégies furent élaborées. Envoyer un remorqueur sur les traces du Braer et tenter de ramener le navire en le touant et acheminer immédiatement un hélicoptère sur les lieux. Les minutes ayant suivi ont été l'occasion de quelques tentatives visant à réactiver les moteurs du pétrolier. Peine perdue. Conseillé par l'ingénieur en chef du navire, le capitaine donnait l'ordre d'évacuer le navire, laissant celui-ci aller à la dérive au gré des vents et marées. Après l'évacuation par hélicoptère de tous les membres d'équipage, le capitaine ainsi que deux pilotes de la marine ont profité d'une accalmie et sont retournés une seconde fois sur le navire pour un essai ultime. Les moteurs n'ont jamais repris vie et le bateau fut laissé à lui-même. Près d'une heure et demie plus tard, le remorqueur arrivait sur place mais plus personne ne se trouvait sur le pétrolier pour aider à

l'arrimage des deux bateaux. À ce moment précis, si l'équipage du Braer s'était trouvé sur le navire, la tentative de remorquage aurait pu fonctionner.

"They were premature in taking the crew off. If a toe-wire had been attached, I believe we could have pulled her clear. (Clancy et Jenkins, 1993: 1)"⁶¹

Le sort en a voulu autrement. La réponse immédiate (Brunel, 1995:10) se sera soldée par une malchance. La tempête aura non seulement empêché toute manoeuvre, mais les vents de forte intensité auront éventuellement fracassé le navire sur des rochers près d'une falaise. C'est à cet endroit, qu'impuissant, les témoins ont vu le navire, propulsé par des vagues, s'abîmer à répétition et fendre sous l'impact du roc. Toute intervention s'est avérée vaine. Une mer déchaînée et des vents violents ont annihilé toute tentative de recouvrement. La situation n'avait pas pu être contrôlée dans sa période la plus intense. Il fallait maintenant songer aux retombées et aux répercussions résultant de la fuite, bref, structurer l'intervention, la réponse au drame. (Brunel, 1995:11)

⁶¹ L'équipage a été évacué prématurément. Si un cordage avait été attaché entre les deux navires, je crois que nous aurions pu remorquer le pétrolier à bon port.

L'APRES-CRISE

À la tombée de la nuit, le mazout s'étendait approximativement sur une distance de sept milles. (Clancy et Jenkins, 1993:1) Le navire recelait encore plusieurs millions de gallons. Le lendemain de l'accident, soit le 6 janvier, la tempête redoublait d'intensité et des vents atteignant entre 80 et 100 milles à l'heure ont balayé les côtes écossaises. Déjà, les premiers oiseaux et animaux marins étaient repêchés sur la grève, empêtrés dans l'huile.

"De leur côté, les défenseurs de l'environnement et les habitants de l'île faisaient part de leur colère quant à la piètre organisation des premiers secours et se mobilisaient pour venir en aide aux oiseaux et aux colonies de phoques prisonniers du pétrole. Une centaine de canards sauvages, de mouettes, et de cormorans ont déjà été retrouvés morts sur le rivage." (La Presse, 1993:A2)

Avant même que les enquêtes officielles ne débutent, les journaux rapportent "qu'une polémique se développe sur les premières opérations de sauvetage du navire" (La Presse, 1993:A2). Pour sa part, le *Times de Londres* soutient, deux jours après le naufrage du Braer, qu'une "enquête dans le désastre de Shetland devra apporter des solutions en matière de prévention tout en élucidant les raisons pour lesquelles le navire, deux heures avant de s'endommager, n'est pas revenu sur ses pas" (Clancy et Jenkins, 1993:1). Du même souffle, certains experts ont vertement critiqué l'évacuation précoce des membres de l'équipage

du Braer. Il est estimé que deux heures se sont écoulées avant que n'arrive le remorqueur, lequel n'a été en fin de compte d'aucune utilité en raison du manque de main-d'oeuvre. Le 6 janvier, le capitaine du navire était accusé d'avoir emprunté une route dangereuse afin de gagner du temps (Jenkins, 1993: 2)

Dans les jours ayant suivi le drame, six avions Dakota sont utilisés pour l'épandage de dissolvants sur la nappe d'huile. Également, d'immenses ceinturons visant à ceindre la dispersion du mazout arrivent sur place, le tout accompagné de pompes et tuyaux de tout acabit. Ajoutons qu'en raison d'un habitat faunique exceptionnellement riche, certaines mesures sont aussi envisagées pour la protection des animaux.

Le 7 et le 8 janvier, la virulence de la tempête s'accroît. Les avions demeureront cloués au sol. Des bateaux seront utilisés en lieu et place des avions pour assurer la dissémination des dissolvants. Encore une fois, une véritable polémique allait s'engager entre la coalition pour la protection de l'environnement et les équipes de recouvrement. Le mazout transporté par le Braer était beaucoup plus raffiné qu'à l'habitude et par conséquent plus léger. En raison des conditions climatiques prévalant, certains experts ont estimé qu'une dissolution naturelle aurait lieu. L'ajout de dissolvants, selon eux, ne

pouvait donc que nuire aux éventuelles conditions de nettoyage. L'huile, dissoute en d'infimes particules, serait plus difficile à déceler. (Hawkes, 1993: 3) Les conditions climatiques redoubleront d'intensité pour atteindre, le 11 et le 12 janvier, des sommets inégalés dans les annales écossaises. La coque du Braer est alors percée en une seconde place. Dans la nuit du 13 janvier, finalement, le navire sera coupé en trois morceaux, se délestant ainsi de ce qui reste de ses 84 500 tonnes de mazout. Les équipes de nettoyage, composées de centaines de bénévoles, n'ont pu strictement rien faire sans une accalmie. La réponse structurée se terminait maintenant que le Braer, n'étant plus que ruines, s'enfonçait dans l'eau.

Aux suites du désastre, deux phases bien distinctes sont apparues, lesquelles correspondent aux enjeux post-désastre de Gilles Brunel (1995:11). À court comme à long terme, les enjeux écologiques ont retenu l'attention. Comme nous l'avons mentionné, les îles Shetland constituent l'un des écosystèmes considérés parmi les plus riches au monde. Le mazout répandu sur l'eau aura, à des degrés divers, porté atteinte à cet univers naturel. Les images les plus évocatrices ont été celles d'animaux se débattant dans la marée noire. Les premières considérations furent pour ces colonies d'oiseaux qui vivent de la mer ainsi que pour les phoques et autres animaux marins qui remontent ponctuellement à la

surface des eaux. La survie même de deux espèces de canards est évoquée. Les premiers plongent dans l'eau pour se nourrir, tandis que la seconde espèce pond ses oeufs dans le sable humide des grèves. À longue échéance, des complications plus difficilement décelables sont aussi envisagées. C'est qu'éventuellement, l'huile se mélange à l'eau pour former une mince pellicule, genre de film partiellement intoxiqué. Les poissons, les moules et les huîtres ingéreront probablement ces substances. À court terme toujours, les habitants de Shetland ainsi que les animaux furent en danger d'intoxication résultant de la bruine huileuse s'étendant par toute l'île. Il faut simplement comprendre qu'une aussi importante masse huileuse, dans un climat de tempête, laisse s'évaporer des vapeurs qui, mêlées à une bruine persistante, demeurent longtemps en suspens. La consigne fut donnée de porter des masques visant à faciliter la respiration. Également, les fermiers ont gardé leurs animaux à l'intérieur des bâtiments le plus longtemps possible. A plus long terme, nul ne peut prévoir l'incidence du déversement sur les centaines d'espèces qui vivent dans cet habitat naturel. Comme le souligne un témoin des événements (Times de Londres, 1993:3), le drame de Shetland ne sera bientôt plus qu'un vague souvenir dans la mémoire des gens, toutefois, l'impact de cette crise aura des répercussions environnementales pour des années à venir.

"This is likely to be one of the worst ecological disasters to hit United Kingdom in recent years."
(Clancy et Jenkins, 1993:1)⁶²

La même journée ou s'échouait le Braer, le transporteur japonais Akatsuki, fort heureusement, arrivait indemne au port de Tokai au Japon avec son chargement... de plutonium.

DISCUSSION

Après examen des faits, force est de constater que des erreurs humaines jumelées à des conditions météorologiques excessives auront déterminé la trajectoire de la crise. Selon les premières constatations, les équipes de secours se sont vus littéralement isolés du navire. Impossible d'aborder et immobiliser le navire par la mer en raison de la tempête qui sévit et du manque de ressources humaines. Les risques d'un second naufrage sont trop grands. D'autre part, le navire repose au pied d'une falaise de 250 mètres. L'accessibilité par terre est impensable. Finalement des vents d'une intensité inouïe représentent un risque

⁶² Ceci est probablement l'un des pires désastres écologiques à survenir en Grande-Bretagne dans les dernières années.

énorme pour les avions devant disséminer les dissolvants. Une fois le contexte expliqué, personne n'a reproché la lenteur des opérations de recouvrement. Là où toutefois la situation ressemble à plusieurs autres, c'est dans la confusion entre les intervenants. Les membres du Braer quittent trop précipitamment le navire et le remorqueur n'arrive sur les lieux que deux heures après l'appel de détresse. Le hasard les aura probablement fait se croiser. Mais ce sont tous les détails ayant servi à envenimer cette crise qui laissent songeur. Il n'est pas normal qu'un capitaine de navire puisse impunément décider de modifier son itinéraire et prendre une route alternative. Ensuite, le Braer se trouvait sous surveillance par une firme Norvégienne spécialisée dans l'attribution de certificats de convenance. Ceci car 65% des accidents maritimes impliquent des navires âgés de plus de 15 ans et ensuite parce que l'état libérien, politiquement instable, affiche des statistiques parmi les pires en regard d'incidents maritimes

Les cas analysés, à leur manière, s'avèrent très révélateurs et constituent un point de départ pour une discussion sur la situation de l'organisation en crise. Nous verrons, dans le cadre de cette première analyse quels sont les éléments de résonance et de dissonance qui nous apparaissent importants de souligner.

DISCUSSION

Les différentes crises organisationnelles qui ont été présentées nous invitent naturellement à la discussion. Il nous est apparu important, tout en effectuant un ponctuel renvoi aux cadres théoriques guidant notre analyse, de poser un regard sur les types organisationnels que nous avons rencontrés. Simplement, l'analyse des crises nous permet de qualifier le type de gestion de certaines entreprises à risque.

L'ENTREPRISE INSOUCLANTE

Dans la plupart des cas, l'on se rend compte qu'en dépit d'activités industrielles extrêmement dangereuses (nucléaire, chimique, potentiel de déversement) la première conclusion qui s'impose est à l'effet que les corporations impliquées dans ces crises n'ont pas tablé sur des plans de contingence très développés, voire simulés avec succès et ce, tant au niveau de l'organisation que des communications. L'incurie organisationnelle dans le style de gestion contraste en regard des dangers qui sous-tendent l'exploitation industrielle. Comme nous l'avons mentionné, les règles du jeu sont considérablement modifiées en raison de variables qui ne prennent leur sens véritable que dans le contexte d'une industrialisation poussée et d'une exploitation accrue des technologies. La

compétition pour l'obtention de ressources se mondialise. Les marchés se permutent au rythme des transformations des méthodes de production. L'entreprise compétitive doit souvent produire à un rythme effréné. S'ajoute à cette rapidité dans l'exécution une tendance vers la rationalisation sous toutes ses formes : coupures de budgets, élimination de postes, réduction de la formation et réaménagement des horaires de travail. Ces restrictions ont également un impact sur l'entretien et le renouvellement des équipements. L'impérieux besoin de réaliser des économies fait en sorte que l'équipement, désuet, n'est pas changé. Quand les rationalisations se jumellent à un accroissement de la production, le danger d'un accident augmente sensiblement. De plus en plus, autre signe des temps, les entreprises utilisent les services de firmes extérieures pour l'exécution de tâches qui ne sont plus produites à l'interne. Si l'entreprise performante s'adapte à cet état de choses, elle pêche par excès de confiance au moment d'assurer et d'assumer sa propre protection. L'addition est simple à réaliser : moins de personnel, formation à contrat de techniciens, réorganisation des horaires de travail et nécessité de produire à des coûts moins onéreux rendent l'entreprise vulnérable. Déjà amputée pour une bonne part de certaines de ses composantes, la situation de crise déstabilise d'autant plus rapidement. Les cas nous montrent une désadaptation profonde dans la mesure où les entreprises négligent de se prémunir contre une situation

de crise en dépit du fait qu'elles évoluent dans un contexte de coupures et de restrictions. Il faudrait repenser le style de gestion à la lumière de ces faits nouveaux.

L'ENTREPRISE SENESCENTE

En dépit de rationalisations et de décentralisations, le discours sur la modernisation des usines occupe, pour une bonne part, les discussions sur le présent et l'avenir des industries. Dans toutes les strates du monde des affaires, il y a une propension à valoriser la modernisation. L'argument est à l'effet que l'entreprise ne peut demeurer compétitive sur le marché sans s'adapter aux nouvelles méthodes de production. Donner son assentiment à ce discours, c'est du même coup avouer ouvertement que les usines et entreprises à risques disposent d'équipements désuets. L'industrie qui ne dispose pas des technologies les plus récentes constitue un risque accru en ce que les mécanismes de production s'oblitérent et sont par conséquent d'avantages sujets à quelque défaillance. En examinant la quantité d'entreprises ayant entre 20 et 30 ans, force est d'admettre que toute la question de l'obsolescence des moyens de production est plus pertinente que jamais. Du moins, le présent discours coloré de modernité va en ce sens.

L'ENTREPRISE AFFRANCHIE DE SERVITUDES

Puisque l'organisation d'aujourd'hui doit composer avec des limites financières toujours plus restreintes — et nos études de cas en ont largement fait état — des mécanismes d'évaluation éprouvés doivent être mis en place pour palier au manque de contrôle exercé au moment du signalement d'anomalies. Dans bon nombre de crises environnementales, deux facteurs sont généralement à l'origine du désastre. Tout d'abord, il y a les équipements et ensuite le personnel. Comme nous avons eu l'occasion de le voir, les équipements vieillissent, se brisent, ou s'avèrent tout simplement inadéquats et donc d'aucune utilité. En ce qui a trait aux normes et procédures, elles sont édictées mais aucun contrôle réel n'est exercé, sur le terrain. pour assurer le respect de ces conditions d'exploitation. Metropolitan Edison, gestionnaire de la centrale nucléaire de Three Mile Island a falsifié les tests de qualification des opérateurs, Exxon et Alyeska ont outrepassé toutes les règles nominales en matière de contingence et, nous le verrons sous peu, le ministère de l'Environnement du Québec a permis l'entreposage de BPC dans un vétuste entrepôt. Autant d'exemples où les mécanismes de surveillance ont lamentablement failli à leur tâche. Il est donc primordial que les entreprises adoptent des programmes systématiques de vérification des équipements et de formation du personnel. De tels programmes

ne doivent pas être imposés. C'est à l'organisation d'assumer l'implantation de ceux-ci.

L'ENTREPRISE OPAQUE

L'analyse fait ressortir un autre point d'intérêt : les communications et la gestion du risque. Des modèles et des outils tangibles doivent être développés dans le domaine de la communication et de la gestion du risque. Dans son effort de protection, l'entreprise doit agir de concert avec les médias et la société afin d'informer plus adéquatement les gens sur les risques qui sont liés à toute exploitation industrielle. Cela implique que soit développé tout ce champs des communications. Cela aurait permis, dans les cas Union Carbide et Seveso de protéger des populations entières qui n'ont de responsabilité que le simple fait de demeurer à proximité d'une usine faisant usage de produits dangereux. Il faut conséquemment informer les gens sur les risques possibles, les faire participer à l'élaboration de mesures d'urgence et leur fournir toutes les indications susceptibles de leur permettre de se protéger en cas de catastrophe. Dans la situation où des produits sont transportés et qu'ils transitent par différentes localités, la responsabilité incombe à la municipalité de disposer des plans requis comme c'est son devoir d'informer ses citoyens.

L'ENTREPRISE INFLEXIBLE

Les quelques cas présentés dans cette thèse font ressortir un fait indéniable avec lequel le gestionnaire se doit de composer : l'impondérable. Le développement d'une situation de crise ne s'inscrit pas obligatoirement dans une trajectoire bien définie, bien qu'elle semble aller en ce sens. Le cas de l'Exxon-Valdez nous le montre bien. Malgré le retard dans les opérations, des chalands de recouvrement se sont finalement retrouvés sur le site. La situation semblait alors s'améliorer, car des actions étaient prises pour contrôler la dispersion du mazout. Fait inattendu, les tuyaux pour le pompage se sont bloqués en raison du durcissement de l'huile dans l'eau froide. La planification en situation doit composer avec une part d'inattendu, d'aléatoire, lequel émerge au gré des événements. Nous croyons conséquemment qu'un plan directeur de gestion de crise ne doit pas écraser l'entreprise dans un cadre trop rigide ou inflexible ne laissant pas de place à l'innovation en cas de développements nouveaux. Tout en demeurant prêt pour faire face aux aléas possibles, il ne faut pas que la plus petite déviation devienne un obstacle majeur. La planification doit demeurer ouverte, flexible, fluide, voire élastique. Ceci peut sembler paradoxal. Ça ne l'est pas, car il faut simplement jeter du lest tout en tenant fermement la laisse. Ce qui autorise une certaine latitude dans le mouvement ne restreint pas pour autant dans l'immobilisme. Ce qui pose des balises et guide l'action ne constitue

pas des entraves de plus à surmonter. C'est par ce double point de vue sur la crise que les gestionnaires pourront alors négocier la crise dans ses grandes phases successives tout en ayant la possibilité de s'adapter lorsque la conjonction des événements fait émerger une situation inattendue.

L'ENTREPRISE CHRONOMETREE

Enfin, les crises évoquées font ressortir l'importance cruciale de bien comprendre le rôle du temps dans toute situation s'avérant inévitable ou présentant de hautes probabilités d'occurrence. Seveso, Union Carbide, Three Mile Island, Tchernobyl et surtout Exxon Valdez nous montrent comment les moments pendant lesquels ont duré les premières phases de la crise sont parmi les plus déterminants pour la suite des événements. La communication du risque dont nous venons de faire mention constitue une action concrète en ce sens. Avant l'avènement d'une crise, que des stratégies soient mises en place, des plans élaborés et des informations disponibles de telle sorte à minimiser l'impact tant social qu'organisationnel que peut provoquer un accident. En d'autres termes, l'entreprise industrielle doit profiter du temps à sa disposition pour simplement préparer une éventuelle catastrophe. Rendue au moment fatidique, il est déjà trop tard pour une concertation avec les intervenants, pour expliquer aux gens ce qu'ils doivent faire, pour décider qui dira quoi aux médias.

Ce retard peut s'avérer fatal. D'aucuns diront qu'il s'agit ici d'une évidence. Seulement, à la lumière des faits rapportés dans les études de cas, il nous apparaît clair que le nombre d'années d'accalmie n'est pas garant de succès dans la négociation d'une situation de crise. Exxon a échoué dans ses simulations de déversement quatre ans avant que ne se déroule le vrai drame. Durant toutes ces années, la performance est demeurée sensiblement la même. Ce qui peut paraître évident et simpliste constitue parfois le maillon le plus faible dans une succession d'événements. Nous sommes d'avis qu'en matière de gestion de crise, le contrôle de l'infiniment petit amène progressivement vers la maîtrise de l'infiniment grand.

CHAPITRE 7

ÉTUDE DE CAS: LES BPC DE SAINT-BASILE-LE-GRAND

"Il ne réussissait à rien voir de distinct. Les vagues aspects de tous les raisonnements ébauchés par sa rêverie tremblaient et se dissipaient l'un après l'autre en fumée. Seulement il sentait que, à quelque parti qu'il s'arrêtât, nécessairement, et sans qu'il fut possible d'y échapper, quelque chose de lui allait mourir; qu'il entrait dans un sépulcre à droite comme à gauche; qu'il accomplissait une agonie..."

Victor Hugo

SAINT-BASILE-LE-GRAND

Depuis une dizaine d'années, alors que plusieurs pays étaient le théâtre de crises environnementales majeures, le Québec semblait pour sa part immunisé et inoculé, contre de telles catastrophes. À tout le moins, peu d'entre nous pressentions qu'une crise environnementale d'envergure pouvait survenir en sol québécois. En 1988 toutefois, l'histoire allait rapidement chavirer. Nous allions à notre tour réaliser pleinement la teneur des dangers liés à l'exploitation de produits toxiques. Par le fait même, nous étions désormais confrontés à une nouvelle réalité. C'est dans la municipalité de Saint-Basile-le-Grand, au mois d'août 1988, qu'un incendie allait mettre en péril la population locale et avoisinante ainsi que menacer sérieusement l'environnement. Un entrepôt servant au stockage de byphényles polychlorés (BPC) est la proie des flammes et naturellement, il y émane une fumée dégageant un dangereux composé. Les dirigeants québécois s'apprêtaient alors à gérer une crise écologique aux répercussions importantes, d'autant plus que les effets néfastes du BPC étaient connus de longue date. Selon Lawuyi et Fingas (1995:65), les BPC furent "synthétisés en 1881 et introduits au Canada pour usage commercial en 1929". Dans les années ayant suivi, quelques incidents sont venus alimenter les soupçons quant à la sécurité de ce produit. En 1968, à l'île de Kyushu au Japon,

près de 1 300 habitants ont été sérieusement intoxiqués après avoir consommé de l'huile de riz contaminée au BPC. Les auteurs soulignent qu'en raison d'une bioaccumulation de ce produit jugé stable, résistant et difficile à détruire, il fut interdit en 1977. Il reste cependant des quantités appréciables de byphényles polychlorés dans les transformateurs et en entreposage. Et selon les experts, ce n'est pas tellement le produit lui-même qui s'avère à ce point toxique, mais certains de ses dérivés. Essentiellement deux produits très dangereux pour la santé, les dioxines et les furanes, se dégagent du BPC lors d'une combustion incomplète. C'est donc dire que si le BPC n'est pas brûlé à une chaleur s'approchant des 1 200°C, la réorganisation moléculaire du biphenyle polychloré engendrera furanes et dioxines, deux composantes présentant un haut risque d'intoxication. Rappelons que le grave incident de Seveso impliquait également des dioxines. Nous sommes donc en mesure d'apprécier toute l'étendue de la situation au soir du 23 août 1988.

Avant d'entrer dans les détails de la crise, mentionnons que nous avons interrogé différentes personnes ayant vécu cette crise. Plus encore, profitant de ces entrevues, nous avons tenté de cerner la position du Québec en matière de gestion et d'entreposage de produits toxiques. D'entrée de jeu, un fait nous est apparu incontournable durant notre analyse : la gestion de la crise de Saint-

Basile-le-Grand fut biphasique. Il appert en effet que deux phases bien distinctes ont marqué, comme nous le verrons, la gestion de l'événement. Du déclenchement de l'alerte et ce pour près d'une semaine, l'organisation fut difficile à activer et une confusion grandissante a régné. Une seconde phase verra la crise prise en charge et progressivement désamorcée.

LA PHASE PRÉ-CRISE

La crise de Saint-Basile-le-Grand a non seulement germé bien avant l'occurrence de l'incendie et ses déflagrations, mais toutes les conditions semblent avoir été réunies pour en favoriser l'éclosion. Depuis que les BPC furent bannis d'utilisation au Canada vers la fin des années 1970, des quantités impressionnantes du produit ont été stockées dans divers entrepôts du Québec. Il est estimé qu'au moment des événements, "environ 3 155 000 litres" de BPC sont entreposés en divers lieux et que laissée à elle-même, la situation "constituera un risque pour les vingt-cinq prochaines années". (Roberge, 1988:A13) D'autres, plus alarmistes, prétendent que la dissémination des BPC sur le territoire québécois constituent autant de bombes en puissance. (Cédilot, 1988:A4) Et partant, la position québécoise est effectivement alarmante à ce chapitre. Approximativement 50 différents sites d'entreposage sont officiellement répertoriés et selon le ministère de l'Environnement du Québec, la

plupart d'entre eux ne sont pas vraiment sécuritaires. (Pépin, Lessard, 1988:A14) Malgré ces quelques données plus précises, il semble toutefois que la situation d'ensemble est plus nébuleuse et obscure. Dans une entrevue avec un représentant du ministère de l'Environnement, Georges Lamon (La Presse, 1988:A4) recueille quelques déclarations pour le moins étonnantes.

"Un porte-parole du ministère de l'Environnement du Québec (...) n'a pu faire l'inventaire précis des lieux où étaient entreposés des BPC. Toutefois, M. Laurent Grenier estime que le Québec compte quelque 800 entreprises qui possèdent des équipements (...) renfermant une certaine quantité de BPC."

"Aucun des 50 sites d'entreposage des BPC n'est sécuritaire, reconnaît Lincoln."

Comme pour confirmer l'authenticité et la véracité de ces propos, l'entrepôt de Saint-Basile-le-Grand a été qualifié de grange et de hangar. Nullement clôturé, ni surveillé, n'importe qui pouvait aisément accéder au site. Dans le même ordre d'idées, aucun système d'alarme n'est installé dans l'entrepôt, pas plus qu'un dispositif anti-incendie. Durant dix ans, soit entre 1978 et 1988, d'incessantes tractations auront eu lieu entre le propriétaire de l'édifice et Environnement Québec relativement à la sécurité des lieux. Le permis d'exploitation fut toujours reconduit. Les prodromes de la crise trouvent également leurs fondements dans de complexes considérations socio-politiques. L'entreposage sécuritaire comme

la destruction des BPC se trouvait à l'agenda du ministère de l'Environnement et ce, deux ans avant le drame. (Dubuc, 1988:B2) Outre la construction d'un incinérateur désigné, le plan prévoyait la construction d'entrepôts sécuritaires. Mais, les citoyens des municipalités susceptibles d'accueillir ces installations se sont défendus énergiquement et ont fait front commun contre le Ministère et son projet. Les délais dans la réalisation du programme d'élimination de BPC expliquent en partie l'événement Saint-Basile-le-Grand. Ce n'était qu'une question de temps avant que la crise n'ait lieu.

LA CRISE

Le mardi 23 août 1988, l'incendie se déclare dans l'entrepôt de Saint-Basile-le-Grand, municipalité située approximativement à 50 kilomètres de Montréal. Région rurale, l'agriculture constitue l'une des activités économiques majeures. Merv Fingas, Directeur de la Division des Urgences d'Environnement Canada nous a relaté les événements où il fut le témoin privilégié:

"At about 20H40 hours on August 23, 1988, a warehouse containing about 3 800 barrels of PCBs and PCBs contaminated oils (...) was on fire. The warehouse, located on road 116, at St-Basile-Le-Grand on the South shore of St-Lawrence river, is approximately 50 km. east of Montreal, population 12 000. It took seven hours to put out the fire and four fire departments including the Canadian Forces Bay, St. Hubert and two police forces. Over 3 800 people were evacuated in the incident. At one time, the heat generated by the fire was so great that

the roof and walls started to collapse and the PCBs drums were exploding.” (Lavuyi, Fingas, 1995:84).⁶³

Louis-Gilles Francoeur (1988:2) corrobore les propos de Fingas: “l’incendie est ponctué d’explosions alors qu’aucune matière explosive n’est sensée être présente dans l’entrepôt.

Plusieurs estiment que pour déclencher les explosions, des quantités impressionnantes de solvants ont dû se trouver illégalement à cet endroit.” En dépit de ces explosions, il nous fut indiqué par les autorités (Sûreté du Québec et Environnement Canada) que personne ne pouvait deviner, à ce point de la crise, quels produits se trouvaient stockés dans l’entrepôt. Les pompiers de différentes municipalités avoisinantes ont alors uni leurs efforts pour éteindre l’incendie. Comme en fait état Merv Fingas, sept heures ont été nécessaires pour arriver à bout du brasier.

⁶³ Approximativement à 20h40 le 23 août 1988, un incendie se déclare dans un entrepôt contenant près de 3 800 gallons de BPC et d’huiles contaminés au BPC. L’entrepôt est situé sur la route 116 à Saint-Basile-le-Grand sur la rive sud du Saint-Laurent. La population est estimée à 12 000 personnes et nous sommes situés à une cinquantaine de kilomètres de Montréal. L’incendie fut maîtrisé en sept heures par quatre services d’incendie dont Canadian Forces Bay, et le service d’incendie de Saint-Hubert. Deux services de polices étaient également sur place. Un peu plus de 3 800 personnes ont été évacuées durant l’incident. À un certain point durant la crise, la chaleur excessive causée par l’incendie a provoqué la chute des murs et du toit ce qui a eu comme conséquence de faire exploser les barils de BPC.

Afin de bien saisir les aléas de cette crise environnementale, nous avons rencontré M. Robert Poéti, de la Sûreté du Québec, lequel fut responsable des communications lors de l'événement. M. Poéti, fort de cette première expérience en la matière, nous a minutieusement relaté les événements tels qu'il les a vécus. D'emblée, la crise de Saint-Basile-le-Grand a commencé simplement par un incendie. Les pompiers et policiers de la localité et des environs de Saint-Basile se sont rendus immédiatement sur place et ont entamé les opérations. À ce moment, personne ne sait qu'il y a des BPC à l'intérieur de l'entrepôt enflammé. L'eau étant moins efficace que la mousse pour éteindre de tels incendies, les pompiers ont rapidement été débordés et dépassés par les événements. La Sûreté du Québec allait être appelée sur place trois à quatre heures après le début de l'incendie. Selon M. Poéti, "il y a eu un blackout de 24 à 36 heures quant aux dangers réels de cet incendie". C'est donc dire que les intervenants de première ligne se sont tenus à proximité de l'incendie, certains sans masque d'oxygène, sans équipements spéciaux ni vêtements protecteurs, et ce, pour un peu plus de 24 heures. Cela nous est effectivement confirmé par le ministère de l'Environnement. Leur première lecture, le lendemain de l'incendie, a révélé un taux élevé de toxicité sur le site immédiat. Et les chercheurs ont vu des personnes sans masques ni vêtements isolants examiner tranquillement les débris du feu. Naturellement, la zone critique a été prestement isolée par les

services policiers. M. Poéti dénote un fait particulier en ce qui a trait à l'établissement de ce périmètre de sécurité. Il y eut bien entendu interdiction pour quiconque d'entrer dans la ville. Toutefois, les gens demeurant dans le périmètre étaient toujours à l'intérieur. L'ironie c'est que l'évacuation n'ayant pas encore eu lieu, les gens domiciliés à Saint-Basile-le-Grand sont littéralement restés prisonniers à l'intérieur du périmètre de sécurité. Selon l'évaluation de M. Poéti, trois à quatre jours ont été nécessaires pour complètement évacuer tout le monde. Éventuellement, le diamètre de sécurité aura également compris les villes de Sainte-Julie et Saint-Bruno. Pour les quelques premiers jours de la crise toutefois, une certaine confusion a régné en regard de la procédure d'évacuation puisque d'un côté les services policiers tentent de contrôler l'accès au site et de l'autre certains citoyens sont avisés de réintégrer leur domicile.

"Ida Maloney, qui habite dans un parc de maisons mobiles juste à côté de l'entrepôt qui a brûlé, a confié qu'un conseiller municipal lui avait dit mercredi soir qu'elle pouvait retourner chez-elle.

*"Je ne peux pas comprendre comment on a pu me dire de revenir à la maison alors que j'habite en plein dans la zone sinistrée, a-t-elle racontée. Dans le secteur, les policiers portaient toujours des masques. Cela me dérange au plus haut point."
(Noel, 1988:42)*

Le mercredi 24 août, les rumeurs circulent déjà à l'effet que des procédures judiciaires seront entamées contre le propriétaire de l'édifice, M. Marc Lévy, pour entreposage illégal de produits dangereux. M. Lévy, ancien employé du ministère de l'Environnement du Québec, n'est pas au pays au moment des événements. Par surcroît, les premières indications semblent corroborer l'hypothèse selon laquelle l'incendie est de main criminelle.

L'extinction du bâtiment incendié n'allait pas pour autant voir la crise se résorber. Tous les spécialistes venus sur place devaient maintenant procéder à une multitude d'analyses. Trois éléments ont alors servi à envenimer et focaliser l'éclairage sur la crise : le manque de leadership sur le site de crise, l'intervention politique et le manque de contrôle des médias. Dans nos discussions avec M. Robert Poëti, ce dernier nous a avoué que la première semaine de la crise fut un "véritable enfer", car aucune ligne directrice ne guidait les multiples interventions. Il a constaté à quel point chaque organisme sur place n'oeuvrait qu'à son compte sans pour autant se préoccuper des autres. En ses propres termes, tous travaillaient isolément sans qu'il n'y ait véritable consensus. En somme, une quantité impressionnante d'organismes aucunement reliés entre eux oeuvrent épars, sur le terrain. Cela nous semble être un problème d'envergure ayant caractérisé la première phase de la crise. Questionné pour sa part

relativement aux faiblesses de la première semaine, M. Merv Fingas de la Division des Urgences d'Environnement Canada a indiqué que les communications avec le ministre de l'Environnement du Québec ont été lamentables. La Division Science des Urgences d'Environnement Canada, disposant sur le site du plus imposant matériel analytique (un total de 17 camions-laboratoires ont été amenés sur le site durant la crise) ne pouvait communiquer avec le ministre de l'Environnement du Québec. Il fut extrêmement difficile, dans ce contexte, de s'entendre sur la démarche à suivre ainsi que sur le message à livrer. Interrogé encore sur les carences ayant marqué le début de la crise, M. Fingas confirme et réitère le propos de Robert Poëti de la Sûreté du Québec.

"From what I've seen, there was no sense of crisis management. There were too many people on the site and they basically ignored all the rules."⁶⁴

Toutes les personnes rencontrées témoignent que pour les sept premiers jours de la crise, tous les intervenants ont travaillé de manière claustrale, sans consensus ni cohésion. Autrement dit, une semaine complète s'est passée sans qu'il n'y ait pour autant un véritable centre de gestion de crise. Il semble que ce

⁶⁴ De ce que j'ai vu, il n'y avait aucune direction à la gestion de crise. Il y avait trop de personnes sur le site et essentiellement elles ignoraient toutes les règles.

fut davantage le moment d'efforts individuels disséminés et non dirigés. Durant tout ce temps, aucun centre n'est encore formellement constitué pour favoriser la gestion de l'information. N'étant pas centralisées, les communications émanent de toutes parts. C'est pourquoi des déclarations contradictoires ont été simultanément émises par deux ministères différents. Cela explique également le manque de cohésion entre les intervenants. Selon M. Poëti toujours, la Sûreté du Québec fut alors mandatée pour gérer la crise suite à des pressions médiatiques. Il faut comprendre que les informations provenant de part et d'autres ne sont pas confirmées, ratifiées par les autorités, puisque personne n'est officiellement désigné pour assumer une telle fonction. Les médias peuvent alors difficilement entériner leur contenu informationnel avec qui que ce soit. Dans cette perspective, les spéculations vont bon train et seules émergent les nouvelles ayant un aspect plutôt négatif. Cela représente le troisième problème ayant caractérisé la première semaine sur le terrain.

Dès les premières lueurs de la crise, la situation aura été marquée par une équipe de gestion absente, des communications rendues difficiles, voire inexistantes en raison de liens non tissés entre les intervenants, des médias non canalisés vers une source unique d'informations, des règlements et procédures banalisés compte tenu des dangers d'intoxication. Il aura fallu que la pression

monte d'un cran pour que s'organise enfin cette crise, la pression venant de tout côté.

"On a l'impression qu'on ne nous donne pas toute l'information. Le maire, les conseillers municipaux et les gens du gouvernement n'arrêtent pas de se contredire." (La Presse, 28 Août: A2)

"Personne n'est venu nous parler, dénonçait hier Pauline Allard, de Saint-Basile-le-Grand. Seules la radio et la télé nous informent. Tout le monde est vague quant aux risques pour notre santé et au moment où on pourra rentrer chez-nous. (Le Devoir, 25 Août: 1)

Carole Beaulieu du quotidien *Le Devoir* raconte, le 26 août, le déroulement d'une conférence de presse destinée aux journalistes et aux évacués. Outre une confusion qualifiée de totale, *"aucun système de microphones n'avait été prévu dans la salle et la centaine de personnes massées au fond de la pièce arrivaient mal à entendre les réponses des politiciens et officiels. (Le Devoir, 26 août: 3)*

L'auteur témoigne de la sévérité des commentaires à l'égard des autorités qui, depuis quarante-huit heures, n'ont pas su instaurer un véritable système d'information. La délégation aux affaires publiques, conspuée, a été contrainte à l'organisation de la crise. Les évacués subissent une opprobre, car les premiers impliqués, ils ne sont pas informés de la tournure des événements et la plupart des questions demeurent en suspens. C'est à ce moment que la Sûreté du Québec, disposant à la fois de l'infrastructure nécessaire et de politiques de

communication établies fut chargée de gérer la crise par le gouvernement du Québec. Un comité de gestion de crise fut immédiatement formé. La première action de ce comité fut de créer deux sites différents mais appelés à travailler conjointement. Tout d'abord, ils ont logé tous les intervenants et les spécialistes dans le même édifice. Le défi était ambitieux. Il ne fallait pas loger ces gens trop loin de l'entrepôt et en même temps, il s'avérait impératif de les isoler quelque peu des médias qui peuvent constituer une entrave à leur travail. Le comité de crise leur a trouvé un local dans un édifice à l'intérieur du périmètre de sécurité. Regroupés à la même enseigne mais inaccessibles puisqu'à l'intérieur du périmètre, ils ont pu procéder avec plus de quiétude à leurs analyses. Environnement Canada a témoigné favorablement en disant avoir vu son travail grandement facilité pour le prélèvement d'échantillons. En second lieu, le comité chargé de gérer la crise a loué le sous-sol d'un restaurant situé à proximité du site de crise pour en faire une salle de presse. Les journalistes avaient accès à cette salle 24 heures par jour. Toute information, de quelque nature que ce soit, devait transiter par le service des communications, être approuvée et diffusée de cet endroit. Le choix d'un restaurant s'est avéré judicieux dans la mesure où les journalistes retournaient à cet endroit pour manger et profitaient de l'occasion pour authentifier certaines informations obtenues sur le terrain. Naturellement, des points de presse quotidiens ont eu lieu. La phase de réponse structurée

s'amorçait. (Brunel, 1995) Pour M. Poëti, c'est à compter de ce moment que la crise s'est progressivement désamorcée. Les journalistes avaient accès à des spécialistes, mais d'une manière organisée et structurée. En démystifiant puis en expliquant clairement les événements, cela a contribué à rassurer les gens et les informer du travail accompli et à venir.

Comme pour cimenter les propos déjà obtenus, l'équipe d'Environnement Canada a souligné comment la crise avait été littéralement transformée avec l'entrée en scène de la Sûreté du Québec. Les communications ont été bonnes entre les deux partis et les analyses ont pu s'effectuer plus facilement sur le terrain. Mais pour ces techniciens, un autre problème allait surgir. Au-delà des premières analyses réalisées en laboratoire mobile, les véritables résultats proviennent d'études plus exhaustives à ses locaux permanents. C'est pourquoi Environnement Canada a décidé, tout au long de la crise, d'acheminer des échantillons à son laboratoire d'Uplands à Ottawa. Lors de notre rencontre avec le directeur du laboratoire et responsable de l'analyse des prélèvements, ce dernier nous a fait part de la complexité logistique auquel il a fait face durant la crise de Saint-Basile-le-Grand. Demeuré en poste à Uplands, M. Joseph Delouis a tout d'abord contacté l'armée canadienne afin de disposer d'un avion ou d'un hélicoptère pour transporter rapidement les échantillons de Saint-Basile-le-

Grand vers Uplands. L'armée refusa sous prétexte que le transport de boîtes leur était interdit en vertu d'accords avec les lignes aériennes commerciales. En acceptant, l'armée se trouvait, toujours selon les ententes, à effectuer le travail des compagnies aériennes commerciales et du coup, entraient en compétition directe avec eux. Cela leur est formellement interdit. Les lignes aériennes commerciales, contactées, refusèrent obstinément de transporter les prélèvements en concordance avec les lois régissant le transport des matières dangereuses. Cela leur est interdit pour cause de sécurité. Ce n'est qu'après de nombreux appels qu'un hélicoptère fut enfin mis au service du ministère de l'Environnement. Il semble finalement que très peu d'envois furent acheminés et ce, pour différentes raisons.

Une autre personne interrogée au sujet de la crise de Saint-Basile-le-Grand, ayant tenu à garder l'anonymat, nous a de plus révélé qu'avant l'occurrence de la crise, les dirigeants d'Hydro-Québec avaient reçu de la documentation relativement à une nouvelle unité mobile servant à l'élimination des BPC. Grâce à cette technologie, les BPC stockés dans différents entrepôts du Québec auraient pu être éliminés complètement. On nous a assuré qu'Hydro-Québec n'a jamais donné le moindre signe de vie, pas même un accusé de réception. Pour

cette personne, la crise s'est amorcée à ce moment. Il nous fut bien entendu impossible de confirmer ou d'infirmer cette déclaration.

Nous avons questionné les intervenants sur les points forts et les points faibles de leur intervention respective. La Sûreté du Québec déclare que la rapidité d'exécution des pompiers, policiers et ambulanciers aux premières heures de la crise fut exemplaire. Par ailleurs, deux points faibles émergent spontanément : le délai fut trop long avant qu'une véritable coordination ait lieu. L'intervention aurait dû être structurée beaucoup plus rapidement. Finalement, la méconnaissance des dangers réels ayant guetté les intervenants de la première heure soulève de nombreuses questions. D'autant plus qu'il en a coûté approximativement 1 100 \$ par policier pour l'ensemble des tests médicaux requis. Les représentants d'Environnement Canada quant à eux reconnaissent que les premières heures furent difficiles mais qu'en somme leur stratégie a été fonctionnelle. S'ils eussent été les seuls à prendre les décisions, l'évacuation aurait été possiblement moins importante, et les gens auraient réintégré leur foyer beaucoup plus rapidement. Encore une fois, il semble qu'une implication politique de haut niveau, conjuguée avec un problème de coordination et de communication ait ralenti tout le processus.

Le jeudi 1^{er} septembre 1988, un employé de la ville de Saint-Basile-le-Grand avouait avoir mis le feu à l'entrepôt. Et contrairement à Seveso où il y a eu émanation d'un produit semblable, les habitations n'ont pas été rasées pas plus d'ailleurs que les sols grattés et enfouis.

L'APRÈS-CRISF

Toutes les entrevues réalisées avec des spécialistes se sont terminées avec la même question. Que nous réserve l'avenir en matière de gestion de crise et de manutention de produits toxiques au Québec, à la lumière des événements décrits ? L'unanimité est surprenante. Bien que chaque crise soit l'occasion d'apprentissages incalculables, il appert qu'actuellement la situation soit plus grave qu'elle ne l'était il y a dix ans. Les ressources allouées à la recherche, à l'achat d'équipement et à la formation sont réduites d'années en années. Pour donner une idée exacte de l'état de la situation, l'on nous a confirmé, à plus d'une reprise, que si un déversement semblable à celui de l'Exxon-Valdez devait se produire à nouveau, nous disposerions à l'heure actuelle de beaucoup moins de ressources pour contenir la dispersion de la nappe. Comprenons que d'un côté les techniques d'intervention ont énormément évolué. De nouvelles technologies jumelées à des connaissances inédites aideraient sans l'ombre d'un doute. Toutefois, les ressources matérielles et humaines seraient déficientes.

Question de coupures et de restrictions budgétaires tant de la part des gouvernements que de l'entreprise privée. M. Poëti a eu ce bon mot pour résumer l'importance du portefeuille lorsqu'il est question de gestion de crise. "Quand arrive le moment où les gens s'interrogent pour savoir qui va payer la note, c'est que la crise est terminée". C'est en limitant l'investissement que risquent d'émerger les véritables problèmes : manque de personnel qualifié, formations limitées, dislocation des équipes d'intervention, non-renouvellement et laxisme dans l'entretien des équipements, restrictions dans le nombre de simulations. Tout en admettant que ces propos alarmistes aient quelque fondement, nous sommes tout de même heureux de constater que certaines entreprises acceptent leur responsabilité et entrevoient la perspective qu'il puisse se déclarer un accident. C'est le cas notamment des pétrolières qui à leurs usines manipulent des produits hautement toxiques où les risques d'incendie sont omniprésents.

Le 29 novembre 1995, toujours dans le cadre de cette étude de terrain, nous avons eu l'occasion de participer à titre d'observateur-analyste à une véritable simulation de situation de crise. L'événement ressemblait à s'y méprendre à la crise de Saint-Basile-le-Grand. Un incendie dans une raffinerie avec de possibles émanations dangereuses. Parrainé par Shell en association avec quelques

pétrolières du Québec et un impressionnant cortège d'organismes, l'objectif de la simulation fut d'éprouver les techniques d'intervention si un incendie venait à se déclarer dans une usine pétrochimique de l'Est de Montréal. La prochaine section de la thèse sera d'ailleurs consacrée à la présentation et l'analyse de cette simulation.

NOTE TO USERS

Page(s) not included in the original manuscript are unavailable from the author or university. The manuscript was microfilmed as received.

UMI

CHAPITRE 8

L'HÉRITAGE DE L'INCIDENT DE SAINT-BASILE-LE-GRAND

L'HÉRITAGE DE L'INCIDENT DE SAINT-BASILE-LE-GRAND

L'objectif de la simulation à laquelle nous avons participé en qualité d'observateur-analyste, selon le document préparatoire à l'événement, fut de "valider les plans d'urgence des différents intervenants lors d'un incendie de grand réservoir nécessitant l'intervention de plusieurs organismes". Cet effort multipartite de validation a regroupé un nombre surprenant d'organismes - Ville de Montréal Est, Service des Incendies de Montréal, Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, Sûreté du Québec, Urgences-Santé, Esso, Pétro-Canada, Ultramar, Pétromont-Union Carbide, Noranda, Coastal, Transport Canada et Transport Québec et bien entendu Shell, parrain de l'événement. D'entrée de jeu, mentionnons qu'avec près de 300 personnes prenant la simulation très au sérieux, et une préparation de longue date, l'effet de réalisme fut absolument saisissant.

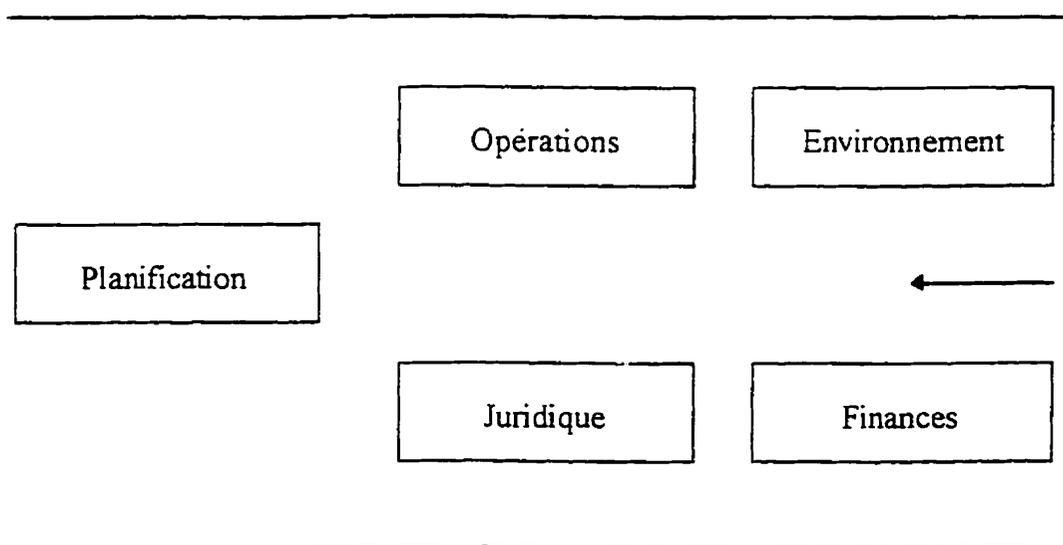
L'OPÉRATION 131

L'exercice a débuté avec l'accréditation des invités et ce à 7:00 le matin à la raffinerie Shell dans l'Est de Montréal. Une rencontre eut lieu jusque vers 8:00 afin que les consignes de dernière minute soit formulées avant le début de l'opération. À 8:00 précises, un pompier entra en salle pour avertir qu'une

déflagration venait de se produire et que le réservoir 131 était en feu. Cette crise que nous nous apprêtions à vivre fut cotée à 2.5 sur une échelle maximale de 3.0. Il s'agissait conséquemment d'un accident d'envergure.

Avant de relater la séquence des événements, quelques explications s'imposent sur la disposition du centre de coordination et de gestion de la crise ainsi que sur le site lui-même de l'incendie. Essentiellement, un édifice complet fut utilisé pour loger les différents intervenants. L'accès à ce bâtiment est contrôlé lors du déclenchement des opérations. Cela permet d'atténuer considérablement le va-et-vient et de limiter l'accès aux seules personnes directement impliquées dans les opérations. Une salle principale, remplie de tables, identifie les différents secteurs qui seront appelés à oeuvrer durant la crise : environnement, affaires juridiques, finances, opérations, logistique et planification. Ces îlots faciliteront la communication et les échanges tout au long de la situation. Les affaires publiques et les communications sont situées dans un local à fonction unique, en retrait du centre des opérations. L'équipe d'affaires publiques dispose de tout l'équipement dont ils auront besoin durant la crise : lignes téléphoniques, télécopieurs, photocopieurs, ordinateurs. Il en va de même pour les différents corps policiers qui disposent également d'un local réservé. Dans le centre de gestion, les murs sont placardés de cartes de toutes sortes fournissant une

multitude d'informations : emplacement du réservoir en feu, carte routière des environs du site, carte de la ville et version détaillée du secteur touché (Montréal-Nord et Est), direction des vents et prévisions météorologiques, séquence et déroulement des événements, liste des blessés. Dès le début de la simulation les intervenants prennent place à leurs tables respectives. Sur le site même de l'incendie, une caméra vidéo retransmet en permanence des images de la scène au centre de gestion. Inutile de mentionner que plusieurs téléviseurs diffusent ces images. Le contact par ondes-courtes est privilégié entre les deux emplacements. Le diagramme qui suit donne une bonne idée de la conformation de la salle principale de coordination :



Exactement à 8:00, l'appel suivant fut enregistré au 9-1-1 puis acheminé au Service des incendies de Montréal-Est. "Incendie majeur d'un réservoir aux

installations de la compagnie Shell au 10 460, boul. Métropolitain Est". Déjà, dans l'enceinte de la raffinerie, l'alarme d'incendie est activée. Immédiatement, l'équipe d'urgence, incluant pompiers et techniciens de Shell est envoyé sur place. Elle arrive à 8:03. Les gicleurs sont activés afin de tremper et refroidir tout réservoir exposé à celui qui brûle. Alors que ces premières démarches sont entamées sur le terrain, les intervenants s'activent déjà dans le centre de coordination. La suite sera ponctuée d'événements de toute sorte : appels de la part de citoyens ayant entendu la déflagration, appels de la part de différents médias, curieux qui s'approchent de la scène, pompiers blessés. La caméra vidéo reliant le site de l'incendie au centre de gestion de crise permet de voir le déploiement et le travail des effectifs sur place : pompiers, ambulanciers, policiers, techniciens et chimistes. Rapidement, l'on songe à s'informer de la direction et de la force des vents. Cette information aura toutefois été un peu plus longue à obtenir. Bien que le centre de coordination ait maintenant atteint sa vitesse de croisière et qu'il bourdonne d'activités, le calme des intervenants est exemplaire. La crise ne dure que depuis quelques minutes seulement, que la séquence des événements, minutée, est fidèlement inscrite sur de grands panneaux que tous peuvent consulter. L'information afflue de toute part : établissement d'un périmètre de sécurité, barrage de certaines rues, direction et force des vents, prévisions météorologiques, recherches quant à la composition

des émanations de fumée se dégageant de l'incendie, camion de pompiers en feu, chaleur croissante à proximité du réservoir, pompier blessé et transporté à l'hôpital, déclenchement de l'alerte préventive dans Montréal-Est, demande de canon à mousse au Service des incendies, tentative de transfert du produit dans le réservoir, fuite d'une canalisation. En dépit de tous ces intrants, les responsables se réunissent à 9:15 afin tout d'abord d'effectuer un bilan des opérations et ensuite d'identifier les problèmes qu'il est essentiel de résoudre. Une dizaine de personnes assistent à cette rencontre. Les communications paraissent difficiles entre le site de crise et le centre de coordination. La logistique en place tentera de les régler. La prochaine réunion est annoncée pour 10:15. Encore une fois, le problème de la communication entre intervenants sera maintenu. Du côté des affaires publiques, des appels ont été reçus quelques minutes seulement après la déflagration initiale. À mesure que le centre collige les informations, elles sont transférées aux affaires publiques. Ces derniers peuvent donc répondre aux appels de la population et des médias d'information. Ponctuellement des communiqués de presse sont émis. Également, mentionnons que des agents de liaison, sur place, s'assurent également que l'information vitale soit transmise au centre des urgences de la ville de Montréal, lequel est également susceptible de recevoir des appels de citoyens. Essentiellement, les affaires publiques ont dû négocier avec plusieurs problèmes communs à ces

types de crises : rumeurs d'explosions, questions sur le degré de toxicité de la fumée, durée probable de l'incendie. Un directeur d'école primaire dans un quartier adjacent s'est même informé à savoir si les élèves devaient être retournés à la maison. Outre l'envoi de communiqués, un point de presse eut lieu à 10:30 tandis qu'une conférence de presse fut prévue pour l'après-midi.

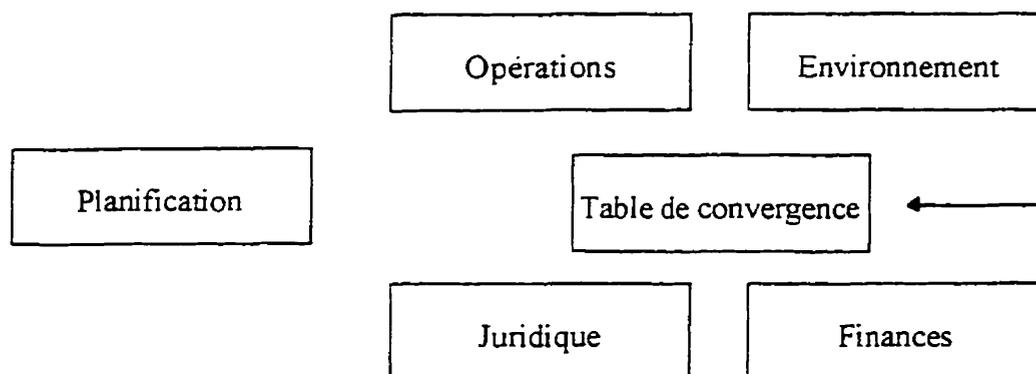
Comme c'est souvent le lot de telles crises, plusieurs événements ont "spontanément" émergé, et il serait trop fastidieux d'en donner un aperçu complet ici. Rappelons que dès 10:15, une impressionnante quantité d'événements s'étaient déjà produits. Il importe davantage de comprendre et cerner l'état d'esprit prévalant au moment de la crise.

Globalement, nous ressortons enrichi de cette expérience de terrain et en tirons d'intéressantes conclusions. D'autant plus que nous avons été les témoins privilégiés de l'action de communication dans cette perspective particulière. Les communications externes ont semble-t-il bien fonctionné. Elles ont joué leur double rôle de récepteur et d'émetteur avec le souci constant de vérifier et valider le contenu informationnel. Certaines informations, par exemple le décès d'un pompier suite à un arrêt cardio-respiratoire, a été vérifié à plus d'une reprise. L'exactitude absolue des faits est obligatoire avant que l'annonce ne soit

faite à la famille. Dans cette perspective, les représentants aux affaires publiques ont fait diligence et vérifié toutes les informations transitant par leur secteur. Les communications externes nous sont donc apparues comme prêtes et performantes. La communication interne, pour sa part, a semblé poser de plus pernicious problèmes. Compte tenu de la distance entre le site de crise et le centre de coordination, les communications cellulaires et par ondes courtes (walkie-talkies) ont été choisies. Parfois l'interférence attribuable au nombre excessif de fréquences a rendu les ondes inutilisables. Nous avons vu des personnes sortir à l'extérieur pour tenter d'établir un contact. Au départ, nous aurions cru qu'au moins un système de communication exclusif et dédié, un espèce de téléphone rouge, aurait été réservé entre le centre de gestion et le poste de commandement avancé, situé à proximité du réservoir 131. Avec autant d'intervenants répartis sur deux sites, une ligne de communication directe aurait pu faciliter l'envoi d'informations vitales. Même si une telle voie directe de communication n'est pas disponible dans les premières heures de la crise, elle pourrait tout de même s'avérer indispensable si l'événement devait s'étirer sur plusieurs jours.

Un second élément, toujours en rapport avec les communications internes, nous est apparu utile de soumettre à la discussion. Dans la salle centrale de

coordination, les intervenants se déplacent d'une table à l'autre pour l'échange de renseignements. En examinant la quantité effarante d'informations à transiter par cet endroit, nous proposerions, bien humblement, une table de communication. Notre propos est simple. Une table centrale dont l'unique fonction résiderait dans la réception et la dissémination d'informations. Pour illustrer notre idée, relatons un événement s'étant produit durant la matinée lors de la simulation. À 11:35, une représentante en matière de santé et sécurité reçoit confirmation relativement au décès d'un pompier. La nouvelle se sera rendue à la table de planification à 11:45. C'est à ce moment que l'information fut inscrite à la séquence des événements. Dans un tel contexte d'opération, le délai est court. C'est en assistant à l'événement que nous apprécions la diligence avec laquelle les opérations sont menées. Si toutefois une table de convergence, véritable plaque tournante de l'information, se situait au coeur des activités, le délai serait probablement encore moindre. Nous entendons ici une table où l'unique fonction de ses intervenants est de recevoir et de diffuser à bon escient. Autrement dit, nous suggérerions de centraliser davantage le centre de coordination. Créer une véritable étoile susceptible d'imploser et d'exploser. Les personnes centrales ne transigeraient, par conséquent, qu'avec les autres tables de coordination. Schématiquement, la salle de coordination aurait alors cet aspect :



En disposant d'une table de convergence, les informations se trouveraient éventuellement à être canalisées en un point unique, lequel peut à la fois confirmer la véracité de ce qui est obtenu et transférer les informations entre les tables. De plus, cette table pourrait directement fournir les affaires publiques et le secteur des communications. Finalement, l'idée d'une table de communication permettrait de plus aux spécialistes de demeurer "en ligne" plutôt que de devoir répondre aux différentes inquisitions.

Notre rôle d'observateur-critique ne s'est pas limité à l'examen des mécanismes et procédures en matière de gestion de crise. Nous en avons également profité pour dresser un parallèle avec la crise de Saint-Basile-le-Grand. Comme nous en

avons brièvement fait état précédemment, les deux situations ont présenté plusieurs affinités et elles s'apparient sous bien des aspects : déflagration initiale, incendie, évacuation, incertitudes quant à la toxicité des émanations. À ce détail près le terme "simulation". Il ne persiste pas l'ombre d'un doute que traitée ainsi aux premières lueurs, la crise de Saint-Basile-le-Grand aurait été autre. Car le simple sentiment "d'organisation" ajoute une profondeur et une dimension certaine à une coordination de crise. À plusieurs reprises, il fut fait état du manque de leadership en début de crise à Saint-Basile-le-Grand. Nous sommes de l'avis de Brunel (1995) que ce sont les premières phases de la crise qui s'avèrent décidément cruciales pour la suite. La préparation et la planification favorisent la synergie entre les intervenants et permettent de négocier l'incertain en équipe. À défaut de cette fusion vers une ligne directrice, il n'y a que des organismes qui pallient aux inconvénients les plus urgents. Plus que jamais, forts de cette expérience, nous réitérons vivement l'importance de la planification stratégique. Cette simulation en fut un révélateur probant, bien que nous demeurions conscients que les entreprises impliquées dans l'exercice, lancées en véritable situation de crise, verraient leurs efforts s'amorcer plus lentement et péniblement. Question d'organisation.

À la base, rappelons que toute crise environnementale reliée à la manutention, à l'entreposage et au transport de matières dangereuses incombe aux municipalités, lesquelles n'ont pas l'occasion de se préparer à gérer une crise en dépit du fait qu'elles en aient, techniquement, la plus complète responsabilité. Autrement dit, sur un site de crise, les autorités policières et les divers intervenants relèvent normalement des autorités locales. Saint-Basile-le-Grand illustre cet état de chose. Quand l'incident survient, les autorités municipales qui n'ont jamais géré d'événements semblables, ne disposent généralement ni des ressources ni de l'expertise permettant de favoriser l'indispensable synergie. Les premières heures, voire minutes d'une crise, sont alors consacrées au rattrapage et à une tentative d'organisation des effectifs. Ce n'est plus alors que l'ombre d'une gestion de crise. L'action est à la remorque de la situation plutôt que dominée pro-activement.

Nous verrons, dans la suite de ce document, quelques propositions plus formelles à l'égard de ce problème alors que nous amorcerons, animés de préoccupations théoriques et pratiques, notre réflexion pour l'élaboration des prolégomènes d'un modèle de la gestion du risque en matière de crise environnementale.

CHAPITRE 9

LA GESTION DE LA CRISE ENVIRONNEMENTALE: VERS UN MODÈLE D'INTERVENTION

*"Toute la difficulté est ici
de savoir comment un sujet peut
- intérieurement se percevoir
intuitivement lui-même;
mais cette difficulté est commune
à toute théorie."*

Emmanuel Kant

INTRODUCTION

Les phénomènes de la communication et de la stratégie, nous l'avons amplement vu jusqu'ici, constituent l'une des composantes essentielles dans une situation de crise. La vaste majorité des cas analysés ont fait ressortir la nécessité de penser et planifier le rôle du communicateur lors d'une catastrophe. De plus, les situations présentées nous ont également fourni de précieuses indications quant à l'importance du message véhiculé. Les différents schèmes théoriques, par ailleurs, nous ont montré quelques espaces conceptuels non comblés en matière de communication en situation de crise. Le lien qui semble difficile à établir est l'articulation d'une jonction entre l'entreprise et ses environnements. Dit autrement, l'attache inexistante est celle unissant la population à l'entreprise oeuvrant en secteur risqué. La faille la plus imposante nous paraît donc être l'endroit précis où l'entreprise et la population doivent se superposer. La rupture se crée dans l'échange. C'est tout simplement que l'union entre les principes de la gestion de crise et la communication du risque, comme deux entités monolithiques, n'est jamais créée. Deux théories fertiles mais qui ne se chevauchent à aucun moment.

Les théories sur la communication en situation de crise nous amènent à préconiser une globalisation, voire une généralisation de la démarche de communication. Compte tenu de l'importance du processus communicationnel lors d'une crise environnementale, le cadre théorique doit s'allier à la pratique comme les besoins organisationnels doivent s'unir aux préoccupations de la population. Autrement dit, l'hypothétique et le réel doivent s'entrelacer tout comme d'ailleurs l'entreprise et ses populations environnantes. Nous croyons qu'il est impératif, dans ce contexte, d'élargir la vision de la communication plutôt que de tendre vers sa spécialisation. Éviter la création de canaux spécialisés trop restreints et rigides et promouvoir une approche plus globale, accessible et simple à l'emploi. Nous allons donc, dans le cadre de ce chapitre, proposer quelques avenues en ce sens. Car appréhender la gestion de crise est tout d'abord une question de réflexion. Dans cette perspective, il nous est effectivement apparu plus utile de réfléchir sur la gestion d'une crise plutôt que de tenter une modélisation qui ultimement s'avérera difficile à contextualiser à différentes entreprises.

DE LA MATIÈRE ET DE L'ESPRIT

Tenter de comprendre et cerner le phénomène de la gestion et de l'organisation en situation de crise, cela requiert le sacrifice de vouloir errer dans les méandres

de l'insondable édifice constitué de l'esprit et de la matière. L'organisation semble en effet se mouvoir grâce à une double pulsion : l'esprit qui conçoit et la matérialisation éventuelle de cette pensée. L'esprit diffère bien de la matière et ce à plusieurs égards. Tout d'abord, l'esprit traduit une orientation, une volonté, il guide tout en érigeant ponctuellement des balises. Dans ses moments d'extase, l'esprit solutionne, règle, envisage, évalue, examine, rejette, questionne, informe, analyse, clarifie, structure et ainsi se dilapide en idées prometteuses. Dans ses silences, l'esprit solutionne, règle, envisage, évalue, examine et s'adonne, nous le voyons, aux mêmes activités. Ce qui finalement différencie les deux états, c'est le contexte.

La matière apparaît quant à elle comme indomptable, massive. Une fois lancée, elle ne s'arrête que difficilement. Une fois stoppée, le démarrage n'en est que plus exigeant, ardu et pénible. La matière fait penser à la mécanique d'un objet froidement complexe. Ses rouages et ses mécanismes internes s'activent lentement et progressivement. La matière, comme le corps, se dégrade avec le temps. Il est bien entendu possible de pallier cette décomposition par des artifices de toutes sortes. Mais toujours, la régénérescence et la réparation des composantes s'imposera tôt ou tard. En dernier ressort, la matière est par essence inerte. Elle recherche l'accalmie par tous les moyens.

Fondamentalement, nous l'avons dit, esprit et matière divergent sensiblement l'un de l'autre. Une opposition qu'il importe de distinguer. Rapidité et lenteur qui s'opposent. Innovation et tradition qui se heurtent. Le contraste s'explique bien de cette analogie : les vagues furieuses, enflammées, vives et exubérantes, qui se fracassent sur un roc immuable, tranquille, paisible et quelque peu insouciant.

Esprit et matière, en dernière analyse apparaissent comme des entités contraires et ennemies qui dans leur essence ne présentent rien de commun. Réfléchissons seulement à ce que serait ce roc de pierre sans l'eau ruminant à sa base et inversement, comment s'affirmerait l'enthousiasme du courant sans obstacles contre lequel se projeter. Les contraires se complètent. La vague et le rocher, dans leur profondes distinctions voguent de concert. Les vivacités de l'esprit nichent au creux des tranquillités de la matière. Nous amorçons cette réflexion sur l'organisation et le phénomène de la gestion sur ce simple constat. L'esprit c'est le gestionnaire, le visionnaire, le participant, le public, le penseur, l'idée. L'esprit, c'est tout ce qui se conçoit. D'autre part, la matière est l'organisation toute entière, l'infrastructure, la technique, le matériau, le réseau qui soude entre eux les intervenants. Dans l'affirmation de leur caractère propre et pour le bien

de l'ensemble. esprit et matière doivent se rejoindre, se conjuguer, surtout quand l'entreprise est déstabilisée par les événements.

L'élaboration d'un plan de gestion de crise trouve effectivement ses fondements de l'analogie avec l'esprit et la matière. C'est que l'entreprise doit non seulement savoir planifier et articuler une véritable idéologie de crise, mais un agir concret et palpable doit résulter de ses réflexions. La synthèse que nous proposons se basera essentiellement sur ces deux pôles antinomiques mais combien complémentaires. Nous verrons, par la conjugaison de chacune de ces optiques, comment peut se concevoir un plan de gestion de crise.

AVANT L'OCCURRENCE D'UNE CRISE

La connaissance de soi passe souvent par ce que nous avons été et les expériences que nous avons accumulées. L'identité individuelle, forgée d'année en année, résulte aussi du contact et des échanges avec autrui. L'entreprise oeuvrant dans un secteur à risque doit, pour commencer, s'ouvrir à la recherche de soi et s'identifier de son passé. Essentiellement, le premier pas logique dans une conversion de l'esprit réside donc dans la quête de ses antécédents. L'organisation est socialement et économiquement imbriquée au coeur de la société. Elle possède une histoire personnelle, individualité s'insérant dans une

perspective sociale plus large. Être autonome, l'entreprise ne peut se dissocier de ses travailleurs, de sa ville, de sa région, de sa mission socio-économique. En ce sens, l'organisation doit effectuer ce retour en arrière pour déceler tout événement susceptible de la guider en cas de crise. Qui sommes-nous exactement? Des incidents sont-ils déjà arrivés par le passé et quel bilan global peut être extrait relativement à la gestion préventive ? D'autres informations encore peuvent servir : combien d'accidents de travail ont eu lieu et quelles en ont été les conséquences. Comment, historiquement l'entreprise est-elle parvenue à s'adapter au changement. Quelle est la tradition de l'organisation en gestion de crise ? Durant les années de développement, quels ont été les rapports avec le milieu ambiant ? La réponse à ces questions sera utile dans le repérage du style de gestion ayant prédominé depuis la formation de l'entreprise. Poser un regard simple mais lucide sur l'histoire organisationnelle servira aussi deux autres objectifs. Elle aidera ses dirigeants à saisir les transformations de l'entreprise, à cerner l'évolution de celle-ci et à percevoir les grandes étapes ayant marqué son développement. Deuxièmement, un examen des antécédents organisationnels constitue également l'occasion de comprendre la temporalité de l'entreprise (croissance rapide, développement progressif et par étapes).

L'évolution d'une organisation dans le temps correspond à un cycle, une temporalité, à l'intérieur de laquelle les probabilités d'une situation de crise reviennent ponctuellement. L'industrialisation excessive, l'émergence de parcs industriels et d'usines bordant ville et environnement, la manutention et l'utilisation de produits toxiques, le climat de travail, la concurrence, la mondialisation des marchés, la rareté des ressources en disponibilité, le vieillissement des équipements, les restrictions budgétaires, la formation et la réduction du personnel, constituent autant de facteurs qui peuvent être porteurs d'une crise environnementale. Les sources ne peuvent s'énumérer de manière exhaustive tant elles paraissent nombreuses. En période d'accalmie, le gestionnaire doit planifier et préparer l'occurrence de la crise en devenir en présumant qu'elle aura bel et bien lieu. Le point de départ trouve donc son origine d'une présomption. Dans cette optique, nous pouvons tirer une sage leçon de la manière dont la firme Johnson & Johnson s'est acquittée d'une crise organisationnelle importante, essentiellement par anticipation de l'événement. Au milieu des années 1980, la firme de produits pharmaceutiques s'est soudainement retrouvée dans l'embarras suite au décès de quelques personnes ayant consommé des cachets Tylenol empoisonnés au cyanure. Un des cadres de l'entreprise, bénéficiant d'une grande expérience dans le domaine de la pharmacologie avait déjà entrevu la possibilité qu'une crise organisationnelle

puisse survenir dans une entreprise produisant une variété aussi importante de médicaments. Sans toutefois se douter de la nature éventuelle de la crise, le gestionnaire s'est toutefois fondé sur son doute pour progressivement mettre en place une stratégie d'action toute simple. Lors de l'éclatement de la crise, il a ainsi conçu son plan : faire cesser immédiatement la vague de décès par le retrait complet du marché du produit en cause, rapidement instituer une enquête, de concert avec les services policiers, pour trouver qui a empoisonné les cachets, informer rapidement et adéquatement le consommateur pour qu'il garde pleine confiance dans l'entreprise. Une fois la crise terminée, Johnson & Johnson n'a non seulement pas perdu de terrain face à la concurrence, mais la diligence avec laquelle le problème aura été traité leur aura même permis d'accentuer de quelques points leur percée dans le marché des produits pharmaceutiques. Bien entendu, la stratégie de communication aura prouvé son efficacité en cette circonstance. Toutefois, gardons à l'esprit que celle-ci s'est préparée avant l'émergence de la crise sur les bases d'une présomption, d'un doute à l'effet que l'entreprise, tôt ou tard, allait se retrouver dans une situation semblable. La crise organisationnelle aura probablement certainement lieu car cela s'inscrit dans la durée de vie même d'une entreprise. Développés dans cet état d'esprit, les outils mis de l'avant seront pensés et adaptés en fonction d'un risque appréhendé, bien réel et tangible. L'articulation d'un scénario de crise repose

d'abord et avant tout sur une bonne connaissance des antécédents organisationnels. Le passé de l'entreprise servira certainement de fondement dans la gestion de risques éventuels.

Au départ, et nous tenons à le souligner à nouveau, une situation de crise se doit d'être planifiée car son occurrence ne fait pas que déstabiliser une entreprise, elle lui pose le défi de réagir dans un univers qui déborde souvent du cadre strict de ses compétences. Dans la vaste majorité des cas, la mission de l'entreprise n'est pas de transiger avec des situations de crise. Elle se spécialise dans la production de biens et services (ou encore oeuvre dans le domaine de la production énergétique). Et son bassin de ressources et d'expertises est spécialisé en ce sens. Lors de l'éclatement d'une situation inattendue, ses compétences ne lui permettent pas de régler le problème. Les fabricants de peinture ont une mission bien définie et savent la mener à bon port. Seulement, cette production, nous le savons, comporte ses risques. Le premier constat est à l'effet que l'entreprise en crise se retrouve souvent dans un monde nouveau qui n'est pas le sien et dont les règles, normes et procédures intrinsèques ne lui sont pas familières. Cela constitue non seulement une entrave majeure à la résorption d'une crise mais peut plus simplement en favoriser le développement. S'il n'est pas dans les compétences d'une entreprise de gérer des crises, elle peut à tout le

moins définir les grandes lignes d'un scénario d'approche et identifier les intervenants à titre préventif.

Tout en présumant la crise en devenir, le gestionnaire chargé d'élaborer les lignes directrices du plan d'urgence doit avant toute chose procéder à une cueillette d'informations. Après s'être replongé dans l'histoire économique, sociale et politique de son entreprise, le gestionnaire doit procéder à une actualisation de l'image organisationnelle. Pour nous, le principe d'actualisation est fondamental à la démarche de gestion de crise. L'actualisation de l'image d'entreprise vise à mettre à jour les informations vitales qui sous-tendent son existence. Cet instantané lui permettra de véritablement saisir la position de l'entreprise à un moment donné dans le temps et d'éventuellement en cerner les forces et faiblesses. De plus, c'est en posant un regard actuel sur l'ensemble qu'il sera en mesure d'apporter les correctifs jugés nécessaires. Les informations colligées lui seront bénéfiques tant dans son effort de préparation que lors de l'avènement de la crise. Il s'agit en somme de dresser une carte routière, une photographie détaillée de son environnement immédiat, instantanéité permettant de figer le temps durant quelques instants pour mieux jauger du positionnement précis de l'entreprise au moment de la démarche. L'actualisation, c'est se mettre à jour en prévision d'une situation de crise. Rappelons que nous ne croyons pas qu'il

faible à tout prix planifier trop rigide l'avènement possible d'une catastrophe. Un cadre inflexible pourrait s'avérer plus nocif qu'aidant. Notre objectif, plus simplement, est d'instaurer une politique globale de prudence qui s'inscrit à la lumière des faits analysés dans le présent. Plusieurs questions peuvent alors faire l'objet d'une enquête plus minutieuse.

Tout d'abord, le gestionnaire doit s'arrêter aux questions de normalisation. L'entreprise est-elle déjà régie par des normes en matière de santé et sécurité et comment ces normes se traduisent-elles au quotidien ? Est-elle également soumise à des règlements relativement à la protection de l'environnement ? Finalement, doit-elle respecter certains codes reliés au transport et à la manutention de produits dangereux ? À quand remonte la dernière révision de ces normes ? Si effectivement l'entreprise est soumise à une réglementation, les différentes clauses de l'entente sont-elles toujours respectées et contrôlées. Y a-t-il respect de la réglementation de la part de l'entreprise ? Dans le même ordre d'idées, des instruments d'évaluation internes ou externes indépendants existent-ils pour mesurer, justement, le fonctionnement de l'organisation eu égard à la normalisation ? De nombreuses complications légales peuvent résulter du laxisme d'une entreprise en ce domaine dans la mesure où une négligence peut éventuellement s'avérer acte criminel. Il importe aussi de se demander si les

normes en place apparaissent comme suffisantes dans un contexte où le type d'industrie représente une menace sérieuse pour la vie des populations. Nous sommes d'avis qu'il s'agit ici d'une étape cruciale pour l'entreprise soumise à des restrictions budgétaires susceptibles d'altérer leur capacité à remplir un mandat. Car la rationalisation des ressources matérielles, humaines et de formation ne doivent pas entraver le respect de la normalisation.

Toujours du point de vue organisationnel, le gestionnaire doit dresser un portrait des politiques de communication et au besoin, voir à les actualiser. Prioritairement, se questionner à savoir si elles prévoient une situation de crise. Trop souvent, les dispositions en matière de communication s'improvisent dans la crise. Il est donc essentiel de savoir si des politiques claires et fermes sont établies à ce chapitre. Le plan de communication inclut-il un volet relativement au droit du public à être informé des dangers et risques qui sous-tendent la production de l'entreprise ? Les politiques de communication, à notre avis, doivent déborder des cadres habituels de fonctionnement pour considérer quelques facteurs importants. Quelle attitude est généralement adoptée face aux autorités, face aux médias, face au public, face aux employés ? Le rapport de communication avec l'extérieur se cultive au même titre que toute autre action. Car la confiance ne s'établit pas aussi rapidement que l'on pourrait le croire. À

l'instar d'une relation interpersonnelle, le temps est porteur d'expériences positives et négatives mettant à l'épreuve le lien unissant deux interlocuteurs. L'entreprise doit donc amorcer, en période sereine, le développement de rapports étroits et significatifs avec ses milieux environnants. Relatons une autre crise susceptible d'illustrer l'importance pour une entreprise d'instituer et de cultiver les relations avec son environnement. La firme Procter & Gamble a elle aussi vu l'un de ses produits — les tampons Rely — provoquer la mort d'un certain nombre de femmes. Suite à des autopsies, il est apparu que la conjugaison de quelques substances à l'intérieur du tampon favorisait le développement d'une bactérie excessivement dangereuse pour la santé. Désormais connue sous le nom de *Toxic Shock Syndrome* (TSS), cette maladie allait propulser la multinationale dans une réelle crise organisationnelle, d'autant plus que le tampon Rely était directement visé par les enquêtes gouvernementales. La firme Procter & Gamble est entrée dans la phase aiguë de la crise en misant sur des politiques de communication fermement établies depuis plusieurs années. Dans leurs échanges avec les médias, la population, les instances gouvernementales, Procter & Gamble est toujours demeurée sobre. L'information provenant de la firme est limitée au maximum et ses interventions ne sont généralement confinées qu'à un sujet bien circonscrit. Dans le cadre de conférences de presse, il est relaté que les communicateurs de la firme ne dévient

pas d'un iota de l'objectif de la rencontre. Lors de l'éclatement de la crise, c'est-à-dire lorsque le tampon Rely fut directement pointé du doigt comme cause probable du décès de certaines femmes, l'entreprise a perduré dans sa stratégie de communication. Le comité de chargé la crise fut littéralement isolé de tout contact avec l'extérieur. Aucun contact avec les médias, la population, voire avec les employés de la firme. L'équipe a donc pu se concentrer à régler la crise sans subir de pressions externes. Ce qui a différencié le mutisme de Procter & Gamble en opposition à celui de Union Carbide, Exxon ou Metropolitan Edison, c'est simplement la culture organisationnelle quotidiennement renforcée depuis des années. L'entreprise a habitué ses interlocuteurs à ses silences. Dans le temps, elle a su instaurer ses politiques en matière de communication. D'années en années, elle aura construit sa clôture opérationnelle dans ses échanges avec autrui. Durant plusieurs décennies, l'entreprise n'a vraiment eu qu'une seule approche de communication : véracité dans les déclarations, authenticité du contenu, honnêteté dans les propos. Avec cette tradition s'est toutefois instaurée une démarche de communication bien précise : limiter la fréquence des contacts au profit de la qualité, fournir l'information tout en bloquant les ingérences externes, ne jamais dévier de l'objectif de communication. Nulle surprise donc, lors de l'éclatement de la crise, de voir l'entreprise se clore sur elle-même et parcimonieusement informer les médias et

la population de la progression des événements. Personne d'ailleurs, dans les médias, ne s'est offusqué de la manière très secrète dont Procter & Gamble a géré la crise. Pourquoi reprocher à une entreprise d'agir en fonction de ce qu'elle est foncièrement. Il a toutefois fallu, pour que l'entreprise en arrive à une telle latitude de comportement, des années à cultiver son approche, à initier son environnement aux procédures qu'elle privilégie, à habituer ses interlocuteurs à ses fermetures et ses silences ponctuels. C'est précisément durant l'accalmie que s'élabore une politique de communication de confiance mutuelle. En situation de crise, le secteur des communications et des relations publiques se transforme naturellement. Une permutation s'opère au rythme des situations. Préparés et habitués à interagir avec l'extérieur, les intervenants et les communicateurs sont alors connus. L'élaboration de telles politiques, donc, peut servir à la mise sur pied éventuelle de contacts solides tout en favorisant le développement d'une tradition de communication.

Indéniablement, instruire sur le risque constitue l'une des actions fondamentales de communication. Exprimer sans ambiguïté les dangers potentiels, expliquer efficacement les solutions possibles, discuter ouvertement avec la population. Pour le communicateur, c'est savoir vulgariser et simplifier son information. Dire clairement et sans détour pourquoi tel produit est jugé dangereux, quels

sont ses effets lorsqu'ingéré et comment s'y prémunir le cas échéant. Cet échange doit aller plus loin que la simple transmission d'un contenu informatif. Les populations doivent participer activement, soumettre des idées, voire approuver et participer à certaines simulations. Pour cette raison, nous croyons que l'entreprise doit disposer d'un programme de communication du risque, en annexe aux politiques habituelles, et qui en quatre étapes permet l'établissement de liens avec l'extérieur. L'entreprise doit prioritairement informer (liste des produits dangereux, solutions à envisager, normes d'entreprise, etc.), solliciter la participation du public (visite de l'usine, identification des produits, simulations, discussions, etc.), effectuer un rappel ponctuel de l'information vitale (re-formulation du message) et accroître la visibilité sociale de son message préventif par la présence de l'entreprise dans la communauté (kiosques, événements spéciaux, fêtes populaires, etc.). Cette quadruple démarche a l'avantage d'assurer une bonne percée du message au sein d'une communauté sans pour autant saturer le consommateur jusqu'à l'excès. Il constitue également un compromis acceptable entre l'investissement organisationnel et l'implication sociale. Finalement, le programme favorise l'établissement de liens susceptibles de se solidifier avec le temps. C'est en posant de telles questions sur ses politiques de communication que le gestionnaire sera en mesure de bien évaluer le stade d'évolution de son entreprise en cette matière.

Un cliché de l'organisation ne serait complet sans un regard spécifique sur l'équipe de gestion de crise. Si une entreprise oeuvre dans un secteur potentiellement dangereux, il est à présumer, voire espérer qu'elle dispose d'une équipe d'intervention. Celle-ci peut se composer de gestionnaires, de chimistes, d'ingénieurs, de spécialistes en communication et relations publiques, de juristes, de financiers, de conseillers et d'avocats. Au-delà de la formation d'une équipe d'intervention, un plan d'action, c'est-à-dire la logistique de crise, doit aussi être planifiée. Le décideur doit en conséquence s'assurer qu'avec le passage du temps, les différentes instances demeurent accessibles et vigilantes. Chacun doit précisément connaître son rôle, sa place respective au sein de l'équipe ainsi que savoir quelles fonctions exactes lui sont dévolues en situation de crise. De plus, il nous apparaît essentiel que toute équipe d'intervention soit parrainée par un unique individu chargé, en période de calme ou de rodage, de maintenir un lien constant entre tout le monde. Comme nous le verrons plus loin, la mobilisation de personnel en situation de crise requiert que soit parfois pensé la re-structuration des effectifs. Car même si elle est déstabilisée par les événements, l'entreprise doit continuer d'oeuvrer à sa mission. Une restructuration, temporaire disons-le, se doit quand même d'être envisagée. L'examen, ultimement, doit porter sur l'équipe de gestion de crise ainsi que sur les fonctions de chaque individu oeuvrant au sein de ce groupe.

Si l'entreprise dispose d'une équipe chargée d'intervenir à l'occasion d'une crise, le gestionnaire se doit de tenir compte de quelques facteurs psychosociaux susceptibles d'affecter le rendement de cette équipe. Les personnes impliquées au dossier subiront un stress énorme en raison du fait que l'avenir de l'organisation peut résulter directement de leurs choix et actions. Cela a des répercussions certaines dans la mesure où ce n'est pas que la vie de l'entreprise qui s'avère menacée mais aussi la vie personnelle de chaque personne ayant voix au chapitre. La pression est donc double. Souci organisationnel d'un côté et préoccupations personnelles de l'autre. Et cette dualité n'est pas commode. Des soupapes doivent ventiler la pression susceptible de peser trop lourdement sur les individus au moment d'une crise. Pour ajouter à la difficulté, la question de la responsabilité joue pour beaucoup. Les décisions qui sont prises en comité de crise sont d'une telle importance que la responsabilité qui en découle pèse énormément sur les gens. Le processus décisionnel, prétendument objectif, rationnel, soutenu et calculé devient alors teinté des craintes d'un échec. Force est d'admettre que pour plusieurs personnes, certaines décisions peuvent s'avérer déterminantes pour leur avenir. Les simulations constituent alors une bonne façon d'instaurer des procédures et mécanismes de décision susceptibles de favoriser le partage de la responsabilité des événements. Plus encore, les simulations permettent également d'appivoiser un peu plus une facette souvent

inédite de la prise de décision. Bien qu'une chimie certaine puisse se créer en vue de résorber un problème, l'équipe de gestion de crise doit compter sur une relative unanimité quand aux actions qui sont choisies. Essentiellement, il faut éviter la formation de clans qui s'opposent et se contredisent inmanquablement, se prémunir contre le fait que le poids d'une décision repose sur les épaules d'une seule personne et finalement, encourager les initiatives. Si l'entreprise devait se sortir indemne de la crise chacun aura eu le sentiment de contribuer à la réussite. Toutefois, si la trajectoire dévie en raison de quelque événements imprévus, il importe que chacun reste avec le sentiment d'avoir contribué, dans la mesure de ses moyens, à la tentative de redressement. Il n'est pas question, ici, d'échec. Le médecin qui ne parvient pas à sauver un patient ne délaisse pas pour autant la pratique et personne ne le blâmera de quoi que ce soit s'il a tout tenté. Le même état d'esprit doit prévaloir en situation de crise. Ne pas ajouter de pression induite ne peut qu'aider le processus de prise de décision.

Au moment où la décision est prise de réunir l'équipe de gestion de crise, les réunions devraient se tenir à huis-clos et être enregistrées pour permettre une analyse, le cas échéant. Dans l'action, le temps passe rapidement et les décisions se prennent souvent au rythme effréné de la situation. Si l'action posée s'inscrit dans une logique à un moment précis de la crise, c'est qu'il y a

des motifs justifiant une telle action. Trop souvent, au sortir d'une crise, il devient difficile d'identifier le cheminement et la logique ayant conduit à une décision. L'enregistrement audio-vidéo des sessions pourra pallier ce problème et permettre, à tout moment, de se replonger aisément dans le contexte prévalant lors de la prise d'une décision spécifique. De plus, ajoutons que le fait de disposer de tels enregistrements est propre à rassurer les intervenants dans la discussion. Les propos tenus, les arguments apportés et les positions adoptées ne seront d'aucunes manières dénaturées dans le temps. En résumé, les bandes vidéo remplaceront avantageusement les procès-verbaux qui peuvent s'avérer longs à produire et difficiles à authentifier dans un tel contexte. En ce qui a trait à l'isolement des membres du comité, c'est simplement pour éviter qu'ils ne soient l'objet de pressions additionnelles venant de pairs en entreprise. Évoquons encore une fois la crise de Procter & Gamble. L'équipe de gestion de crise a totalement été isolée. Elle a disposé d'une pleine juridiction quant à la fréquence de ses contacts avec les médias. Elle a unilatéralement défini ses balises de communication. Les citoyens n'ont aucun contact avec cette équipe pas plus d'ailleurs que les travailleurs de la firme. De l'avis de Procter & Gamble, cette stratégie a permis à l'équipe de librement se concentrer sur les vrais problèmes à régler. Par ailleurs, cette stratégie autocratique a eu comme

effet de court-circuiter et ainsi minimiser la propagation de rumeurs entre les employés.

Comme nous venons d'en faire état, une énorme responsabilité pèse sur les membres chargés de régler une crise. C'est pourquoi une phase préparatoire doit précéder l'avènement d'une crise. Le comité, en fonction de la tâche qui lui est assignée, doit s'assurer de disposer des outils propres à faciliter son éventuel travail. Il doit s'organiser en conséquence, se rencontrer, échanger, peaufiner sa tactique et raffiner sa stratégie. Disposons-nous d'un plan de contingence et ce dernier a-t-il fait l'objet de simulations? Dans l'affirmative, comment se sont-elles soldées? Dans la négative, procédons nous à l'élaboration d'un tel programme? Qui sont les intervenants externes appelés à agir en situation de crise? Quel sera leur rôle? Quelle est la fréquence des contacts avec ces derniers? Les entreprises concurrentes qui oeuvrent dans le même secteur d'activités disposent-elles d'un plan de gestion de crise? Comment ce dernier est-il articulé et de quels équipements se servent-ils? Ont-elles déjà connu des situations de crise? Du même souffle, quelles sont les crises répertoriées et qui peuvent nous aider dans la formulation de notre plan? Pour l'essentiel, l'équipe de crise doit se procurer à l'avance toutes les ressources humaines ou matérielles qui lui seront utiles au moment opportun. Par exemple, nous croyons que les

entreprises oeuvrant au sein d'un secteur industriel devraient entamer des pourparlers conduisant à des ententes claires quant au partage des ressources humaines et matérielles en cas de catastrophe et ce, avec d'autres entreprises similaires.

L'équipe de gestion de crise doit aussi détenir des pouvoirs s'exerçant au-delà des limites d'une crise. Dans l'effort de planification émergeront certainement des zones d'ombres qui feront l'objet de plus sérieuses requêtes. Si des carences sont notées, l'équipe doit détenir un pouvoir suffisant pour voir s'opérer les changements recommandés. Il n'est pas question, ici, de déléguer une mission sans en inclure un pouvoir réel d'agissements. L'équipe oeuvre possiblement à la sauvegarde de l'entreprise, donc, ses recommandations sont à évaluer avec contentions. Par conséquent, nous proposons que la formation d'un comité soit accompagnée d'un mandat écrit à l'intérieur duquel il est spécifié que ses participants détiennent un pouvoir décisionnel relativement aux questions organisationnelles en cette matière.

PENDANT LA CRISE

Sur le terrain, la situation des communications représente un véritable noeud gordien apparemment inextricable. Les écrits tout comme les intervenants que

nous avons rencontré confirment la difficulté à démarrer adéquatement le processus de communication sur un site de crise. Nous ferions quelques recommandations à cet effet : tout d'abord, limiter le nombre de communicateurs de telle sorte à éviter que des messages conflictuels soient divulgués. En d'autres termes, toute l'information doit être canalisée dans un unique réseau. Dans le même ordre d'idées, passer par la même personne pour filtrer l'information reçue et/ou transmise. Toutes les requêtes, les appels téléphoniques et les demandes d'entrevue doivent obligatoirement transiter par une unique personne. Nous irions même jusqu'à préconiser le silence le plus complet lorsque la personne désignée n'est pas disponible ou présente sur le site de crise. Naturellement, il va de soi que toute personne autorisée sur le site de crise ne peut divulguer quoi que ce soit. Ce mandat relève expressément et exclusivement du communicateur. Lors des points de presse, demeurer bref dans la mesure du possible et reformuler incessamment le coeur du message afin d'éviter qu'il y ait une interprétation faussée ou que le message soit dénaturé de quelque manière que ce soit. Redire toujours la même chose et rendre le message le plus limpide possible. Relativement aux communications sur le site d'une catastrophe, le communicateur doit effectuer un travail de synthèse de l'information provenant des divers spécialistes ainsi que des autorités gouvernementales. Il n'est pas impossible que les résultats d'experts divergent sensiblement. Le

communicateur doit non seulement s'approprier l'information venant de ces instances mais doit s'assurer d'une certaine cohésion. Encore une fois, dans la mesure du possible, tout ce qui a trait aux communications doit passer par une seule et unique personne. Les experts externes comme les analystes sur le site doivent se plier à cette procédure. S'ils demeurent la référence en matière techniques (chimistes, physiciens, par exemple) cela ne leur confère pas le mandat de transiger avec les médias d'informations. Par la création d'un canal unique de communication, le "dérapiage communicationnel" caractéristique à toute crise, peut ainsi être considérablement atténué.

Cette question du "dérapiage" provient souvent du fait que les intervenants doivent "négocier" avec les médias de masse. Nous soutenons fermement que les médias d'information doivent passer au second plan après les personnes directement impliquées dans la crise. Si des personnes ont été évacuées en raison des dangers, le devoir premier du service de communication est envers eux. Il faut comprendre que pour la durée de l'événement, ce sont eux qui demeurent dans l'incertitude la plus complète. L'information sera sûrement un baume quelque soit la nouvelle. Les tenir informés ponctuellement, vulgariser les expertises, prendre le temps pour expliquer, simplifier le message, leur apporter un soutien. Mais encore et toujours, toute l'information doit passer par un

unique canal, c'est-à-dire l'équipe chargée des communications au centre de gestion de crise. Il est impératif de prévoir que les intervenants oeuvrant sur le site même de l'accident s'en rapportent directement au centre de gestion de crise. Ce n'est qu'en dernier ressort que les médias doivent être informés des derniers développements. Ajoutons d'ailleurs que le directeur des communications doit rencontrer les médias sur une base régulière mais à intervalles bien définis. Nous ne croyons pas qu'il relève d'une équipe de gestion de crise d'être à la solde des médias.

Jusqu'ici, la planification en vue d'une situation de crise procède d'une simple transformation dans le style de gestion préconisé. C'est l'émergence d'un esprit nouveau. Le décideur doit modifier son schème habituel de pensée. De réactif, il devient pro-actif et prend l'initiative de sa destinée. Cela implique une volonté au changement, un sérieux dans le mandat et un réel désir d'apporter les correctifs qui lui seront signalés. Ce n'est que dans cette perspective qu'il parviendra à établir les bases lui permettant de mieux connaître les forces et faiblesses de son entreprise et ainsi de soutenir et améliorer ce qui chancelle. Comme nous pouvons le constater, la première phase consiste simplement en l'obtention d'informations à partir desquelles pourra s'élaborer ou se corriger différentes avenues. Jusqu'ici, le décideur dispose d'un regard sur certains

aspects de son organisation. Il n'en tient qu'à lui, selon la conformation de son entreprise et l'état actuel des choses, de favoriser le développement d'une pensée pro-active.

L'ENTRÉE EN MATIÈRE

Lors de l'avènement d'une situation de crise, il n'y a pas que l'aspect décisionnel qui nécessite planification. L'entreprise en entier voit ses structures bouleversées en raison de la mobilisation des effectifs nécessaires. Dans un contexte organisationnel plus large, quelques considérations importantes ressortent en matière de gestion de crise: l'assurance des moyens techniques efficaces et une équipe d'intervention organisée. La gestion de crise passe aussi par le contrôle des ressources: techniques, logistiques, humaines et matérielles. Peu importe le degré de planification, si les moyens techniques laissent à désirer, la crise risque fort de s'envenimer. Trop souvent, les équipements qui peuvent s'avérer utiles sont désuets ou plus simplement brisés et donc de peu d'utilité. La planification, ce n'est pas seulement prévoir et assigner des rôles précis aux divers intervenants. C'est aussi entrevoir toute la complexité de la logistique technique derrière la crise. Les intervenants devant agir sur le terrain ont-ils les compétences requises et disposent-ils des équipements appropriés ? Dans la perspective d'une fuite de produits toxiques, des dissolvants sont-ils

disponibles en quantité suffisante ? Où se trouvent-ils ? Comment ces dissolvants doivent-ils être répandus ? Combien de temps font-ils effet ? Qui dirige les opérations de dissémination sur le terrain ? Comment s'établissent les communications au moment où une panoplie de spécialistes posent leur diagnostic ? Qui agira en premier ? Qui assume la décision quant aux étapes à suivre ?

Il est de notre avis que la première personne rendue sur le site et qui fait partie de l'équipe de gestion de crise doit prendre elle-même contrôle logistique de la crise et voir à diriger le processus décisionnel et ce jusqu'à l'arrivée de l'équipe de gestion. Si des intervenants ont été spécialement formés pour cette fonction, c'est à eux que revient le mandat de gestion. Il ne faut pas oublier que ces personnes connaissent l'entreprise, les produits impliqués et se sont préparés à une telle éventualité. Bien entendu, ils seront secondés par les services policiers et la protection civile. Dans plusieurs cas également, les services de pompiers peuvent s'avérer fort utiles en ce domaine. Cette personne devra également assurer la cohésion technique sous toutes ses formes. Il ne s'agit pas de prendre lui-même les décisions. Un seul individu ne peut être au fait de tous les tenants et aboutissants d'une crise. Seulement, nous insistons sur le fait qu'il doit revenir à un individu d'assurer que les décisions soient prises sans délai et que

les informations adéquates soient émises selon les décisions. Le site de crise a ses nombreux spécialistes: pompiers, ambulanciers, chimistes, policiers, ambulanciers, techniciens, communicateurs, délégués gouvernementaux, etc. Forcément, selon le cas, tous ceux-ci devront déterminer une marche à suivre, un ordre d'intervention. Une personne doit favoriser et rapprocher les partis pour que la décision se prenne le plus rapidement et lucidement possible. Par ailleurs, nous réitérons le fait que l'équipe de gestion doit assumer le rôle de communicateur de première ligne pour informer les gens sur le site de la manière dont sera abordé le problème. Bref, tout doit être tenté pour éviter des communications contradictoires ou non conformes aux décisions, ceci, afin d'assurer que tous et chacun comprennent ce qu'ils doivent faire et quand cela doit être fait. Pour ces raisons, nous croyons en un "leadership" unique sur le site d'une crise.

Toujours sur la question de la gestion de la crise sur le terrain, qui prendra la décision d'évacuer les populations environnantes ? Si cette décision est effectivement prise, comment l'entreprise peut-elle être utile dans ce processus ? S'il faut mobiliser des effectifs, l'organisation a-t-elle une liste de personnes ressources auquel elle peut rapidement faire appel ? Il s'est déjà vu des situations où l'opération nettoyage fut considérablement retardée en raison

d'un manque de personnel de soutien. Par ailleurs, il faut aussi penser à fournir à cette équipe une formation appropriée quant à la nature des produits en jeu et les moyens à envisager pour la récupération. Sans tomber dans l'excès de vouloir régimenter un site de crise au quart de tour, il demeure néanmoins primordial que les gens sur place sachent ce qui est attendu d'eux. Plus encore, un leadership doit obligatoirement prévaloir sans quoi les intervenants risquent de ne pas bouger. Une fois la décision arrêtée quant à la manière de procéder pour contrôler la crise, chacun doit en être informé pour savoir quand il aura à agir.

La logistique ne saurait vraiment fonctionner sans un minimum d'équipement technique. Selon la nature de la crise, un déversement par exemple, un outillage est nécessaire afin de résorber la fuite. L'équipe chargée de gérer la crise, connaissant son secteur d'activité, doit voir à dresser une liste de tout l'équipement susceptible de s'avérer utile. Pensons simplement aux lignes téléphoniques supplémentaires, aux autobus permettant de déplacer des gens, aux vêtements de rechange qui seront peut-être bienvenus, à la nourriture sur le site, aux toilettes, à l'aire de repos, à la section médicale, à la salle de réunion, etc. Dans le cas des équipements qui seront directement utilisés pour circonscrire la substance, ceux-ci doivent être en parfait état de fonction et surtout disponibles rapidement.

ENTRE LA MATIÈRE ET L'ESPRIT

Notre réflexion sur le sujet de la gestion du risque trouve son aboutissement dans l'union entre la matière et l'esprit. Par la création de ces liens, un décideur en entreprise peut progressivement positionner l'ensemble des ressources qui lui seront valables au moment voulu. L'analogie de la matière et l'esprit, nous l'avons vu, traduit simplement le besoin fondamental de penser à la fois l'hypothétique et le concret. L'hypothétique, c'est la prévention par les idées et par la conceptualisation d'un état d'urgence. C'est la pensée innovatrice au service d'une idée qui germe : gérer le risque et la crise potentielle. Le concret, c'est d'envisager et de coordonner l'ensemble des ressources qui seront affectées par l'éventuelle crise.

Au moment de l'aménagement d'un programme de gestion du risque, deux éléments doivent être pris en compte. Selon la nature de la crise, certaines autorités prendront indubitablement le contrôle de la crise. S'il y a présomption d'acte criminel, les services policiers prennent souvent le relais et gèrent l'ensemble de la crise. Toutefois, en certains domaines, les entreprises sont laissées à elle-mêmes. Pensons seulement à Exxon-Valdez. L'autre élément devant être considéré est qu'un plan de gestion de crise, paradoxalement, ne doit pas tenter de tout prévoir. C'est pourquoi, incidemment, nous préférons le

terme "réflexion" quand il est question d'un plan de gestion de crise. Il est presque impossible de définir avec exactitude la trajectoire que prendra un désastre. Trop de facteurs peuvent altérer sensiblement le déroulement des événements. De leur multiplication peut émerger des événements extraordinaires. L'adaptation passe alors par la souplesse. Nous réfutons l'idées d'un cadre par trop rigide qui ne laisse de place à l'improvisation. C'est à l'intérieur d'un schème de pensée flexible que peut s'exercer le mouvement. Idéalement, une grande latitude doit s'exprimer mais ce dans un carcan tissé serré. En somme, nous disons que la gestion du risque passe à la fois par une planification solide d'éléments fondamentaux. Simultanément, nous souscrivons à l'idée selon laquelle il faille aussi se limiter de telle sorte à ne pas entraver les actions possibles lors de l'émergence de l'inattendu en situation de crise.

C'est dans un tel état d'esprit que nous avons amorcé une réflexion permettant l'établissement de balises sommaires pour la gestion du risque. Ce que nous offrons au gestionnaire, maintenant, c'est la possibilité de démarrer avec ces quelques pistes et d'oeuvrer à la préparation qui s'impose. Et bien entendu, l'héritage que nous comptons léguer est celui portant sur la communication. Nous souhaitons vivement que les cadres théoriques, les études de cas et les quelques repères de ce modèle favoriseront une prise de conscience relativement

à la communication en situation de crise. Nous avons tous été les témoins d'un échec. Nous avons tous senti les difficultés qu'ont eu les organisations lorsqu'elles ont dû interagir avec l'extérieur. C'est pourquoi nous réitérons notre propos : regard lucide sur les antécédents, évaluation de la normalisation, analyse et élaboration de politiques de communication, établissement d'un programme de communication du risque, mise sur pied d'une équipe de gestion de crise, promulgation de rapports étroits avec les médias, contact soutenu avec les populations, vulgarisation de la matière, implication dans le milieu, répertoriage des outils techniques. Ces quelques mesures, appliquées, auraient pu sauver plusieurs vies à Bhopal en Inde. Ces considérations, exploitées auraient pu préserver tout un héritage faunique à Prince William Sound en Alaska.

1993

1995

1997

1999

2001

2003

2005

2007

2009

CONCLUSION

CONCLUSION

Au terme de cette thèse de doctorat, l'itinéraire parcouru est non seulement vaste et complexe mais les questions qui en ont émergé, comme une boucle incessamment réfléchie, nous incitent à un retour constant sur nos conceptions théoriques fondamentales et nos pratiques quotidiennes en communication organisationnelle. Arrivés enfin à destination, nous ne pouvons qu'envisager le recommencement, c'est-à-dire à nous resituer dans le discours conceptuel. La clôture de cette thèse doit à notre avis transgresser les limites temporelles afin que la structure de l'ensemble puisse perpétuellement demeurer ouverte aux échanges. En d'autres termes, nous croyons que cette conclusion doit reprendre, succinctement, tous les chapitres de telle sorte à en commenter le contenu à la lumière d'idées inédites ayant soudainement émergé par suite de leur addition et de leur multiplication. En somme, nous croyons que ce traité ne saurait être complet sans évanescence temporelle et la conjugaison de l'ouverture à la clôture s'avère stratégiquement souhaitable. Il nous est apparu essentiel de procéder ainsi. Synthèse en quelques pages d'un corpus théorique énorme. Cette démarche, bien qu'inhabituelle et peu orthodoxe s'inscrit tout naturellement dans l'état d'esprit ayant prévalu au long de la thèse. Si la nature du document écrit impose la succession linéaire et séquentielle des idées, ce processus occulte

toutes les propriétés émergentes résultant de leur mise en commun simultanée. Propriétés naturellement insaisissables lorsque perçues isolément. La conclusion est plus que la somme de ses chapitres constitutifs. La clôture sera conséquemment l'occasion d'un retour sur tout ce qui a précédé. Il ne s'agira pas tant de résumer leur contenu, mais davantage d'en commenter l'importance, tout en mettant en évidence des liens entre les chapitres qui autrement seraient peut-être demeurés inexistantes. Cette mise en commun de sections si différentes constituera une introduction logique à la présentation de quelques conclusions sur l'utilité de cette thèse en général, et plus particulièrement du modèle de gestion du risque dans le domaine de la communication organisationnelle.

Les crises organisationnelles évoquées illustrent à quel point l'organisation est entité fragile. Comme tout système hautement organisé, l'homéostasie ne tient qu'à un fil. Un équilibre précaire en perpétuelle oscillation. De l'insécurité à la quiétude et vice-versa. Du planifié à l'inopiné. Les crises qui frappent, qu'elles soient prévues ou non, ont l'effet pervers de bouleverser l'organisation. En vertu des approches sur l'auto-organisation et avec l'assentiment tacite de l'approche systémique, il est présumé que toute entité dont la structuration subie des transformations en raison de pressions externes risque de perdre son identité propre et éventuellement se désagrège. Ces notions se comprennent

soudainement dans le contexte de crise. L'identité, c'est la reconnaissance, implicite ou non, des rôles attribués à chaque composante de l'ensemble. Rôles définis, acceptés, dans un contexte normal d'opérations. Mutés dans un contexte plutôt incertain, la raison d'être de ces composantes se dilue et se confond. Prenons simplement l'exemple de la voiture de performance construite et testée dans des conditions optimales d'opération. Le tout est pensé en fonction d'une utilisation bien particulière et parfois fort restreinte: courbes aérodynamiques, profil innovateur, moteur puissant, électronique de pointe, carrosserie basse, etc. Ces voitures sont conçues avant tout pour la rapidité et la vitesse. Utilisées toutefois sur un terrain montagneux, au relief inégal, les risques de bris augmentent, les ajustements périclitent et la carrosserie risque l'endommagement. Il faut, pour un environnement en soubresauts, opter pour un véhicule tout terrain conçu à cet effet et par conséquent susceptible de mieux absorber les coups. L'entreprise nous apparaît semblable. Vouée à une mission clairement identifiée, ses employés sont aptes à négocier les problèmes relevant de leur domaine d'expertise. Une situation de crise, fort souvent, déborde précisément du champ de compétences de l'entreprise elle-même. C'est dans une tentative pour résoudre un problème sans disposer des outils et expertises que l'identité qui cimente le tout risque de s'affaiblir. Devant un mandat étranger, chacun cherche sa position en s'assurant toutefois qu'aucun éclat

d'obus ne retombe sur eux. Réorientation de la mission et réaffectation des rôles transforment le processus décisionnel conventionnel. Cela occasionne le bouleversement de la hiérarchie traditionnelle et une disparité éventuelle quant aux actions à poser. Ces incertitudes, fort normales en situation précaire, éloignent tout le monde du travail habituel, les amenant petit à petit dans un univers qui leur est lointain. Et dans ce monde aux nouvelles normes, la prise de décision pensée et réfléchie est alourdie par les craintes de tous et chacun. Le psyché en est affecté.

Le constat est à l'effet que les gestionnaires et décideurs ne disposent ni de techniques éprouvées, ni d'outils tangibles pour amorcer à grande vitesse le virage d'une phase de pré-crise vers une phase plus aiguë. La plupart des modèles qui guident concrètement notre agir prennent pour acquis une certaine stabilité organisationnelle. Pourtant, les chercheurs savent depuis fort longtemps que l'organisation est souvent diversement menacée. Pour les entreprises, la concurrence est vive pour l'obtention d'éléments vitaux à la survie et ce, en fonction du bassin de ressources en disponibilité. Autrement formulé, plus les ressources d'un milieu sont limitées, plus la compétition devient féroce et ardue. La rareté des ressources impose éventuellement une discrimination. Plus les ressources d'un secteur abondent, plus une organisation aura la chance de s'y

développer. Toutefois, si le type d'organisation prolifère trop rapidement dans un environnement fertile, cela entraînera de nouveau une disparité des ressources et le cycle recommencera. Éternellement. La survie sera alors question d'aptitude à survivre dans un milieu hostile. Certaines organisations survivront à la pénurie de ressources et trouveront moyen de s'adapter à la situation. Les récessions économiques constituent de probants exemples. En périodes de ralentissement, bon nombre d'organisations parviennent malgré tout à survivre, voire améliorer leur sort tandis que d'autres ne peuvent en émerger indemnes. Découlant logiquement de ce principe se retrouve l'idée selon laquelle les instabilités et difficultés organisationnelles font partie du quotidien. Une période de soubresauts économiques peut s'avérer fort dommageable pour tout un secteur d'activité. Dans cette perspective, il importe pour les chercheurs de s'attaquer à la question de l'instabilité. De cerner et comprendre les effets tant psychologiques que physiques sur l'entreprise en grande difficulté. Plus encore, il devient essentiel de tisser des liens entre cadres théoriques pertinents. Que dans la confrontation des approches émerge une embouchure par où aboutissent toutes les canalisations.

Notre analyse des grandes écoles traitant des crises fut l'occasion de montrer non seulement les dissonances entre les courants de pensée actuels mais de

définir aussi certaines résonances permettant leur mise en commun. De la plus traditionnelle vision sur la stratégie jusqu'aux notions européennes sur la communication du risque en passant par l'américaine gestion de crise. L'appréhension du danger s'impose comme élément d'unification. Tout d'abord parce que l'idée de gestion implique forcément le gestionnaire dans la démarche. Nos outils doivent être accessibles et intégrer l'organisation au lieu de l'avoir à sa suite. Ensuite parce que gérer le risque constitue le premier pas de la prévention envers autrui. Il favorise un regard sur l'extérieur. Sur le monde qui nous entoure. Et parfois sur l'innocence. Le risque, possible à gérer, devient donc une notion pro-active. Les études de cas comme les crises présentées viennent confirmer à quel point les préoccupations organisationnelles, voire personnelles prennent le pas sur tout le reste en situation de crise. C'est la défense de soi-même qui prédomine, mouvement psychologique fort normal dans une telle perspective. Cela ne doit pas être obligatoire cependant. Ce sera en s'appropriant avec le risque et fonction du style de gestion préconisé par l'entreprise que se préparera l'éventualité d'une crise tenant compte des intérêts de tous. De l'omniprésence du risque se structurera l'intervention. Dans la prégnance du danger émergera le souci de la sauvegarde organisationnelle et des populations qu'y s'y trouvent au passage. Il nous apparaît fondamental, au terme de cette thèse, de réitérer l'importance de cette vision duale du risque.

Le modèle de Brunel, s'il parvient à décortiquer la situation de crise en de multiples phases qui simultanément se fusionnent et se distinguent, gagnerait possiblement à intégrer la notion de communication du risque dans ses préceptes. Nous sommes d'avis que sa première phase, l'incubation, pourrait constituer le moment privilégié de contacts entre une organisation et la population avoisinante. Par ailleurs, la dernière phase, c'est-à-dire le retour à la case départ, devrait également voir présentes ces notions de communication. Puisque l'organisation, récursivement, est replacée en situation potentielle de crise il serait important qu'elle maintienne et raffermisse ses liens avec l'extérieur.

Les études de cas auront apporté diversement de l'eau au moulin. La crise des BPC de Saint-Basile-le-Grand a marqué la fin de notre innocence et notre entrée dans l'ère des accidents technologiques. En dépit de sa gravité appréhendée, la crise s'est heureusement soldée par un bilan positif. C'est le domaine de la communication et aussi de l'organisation qui aura achoppé et ce, durant la première semaine de la crise. Le redressement aura été amorcé après une semaine de travail. Bien que rétrospectivement nous puissions être heureux que la crise n'ait pas connu plus tragique dénouement, le comportement des instances et organismes impliqués au dossier a de quoi étonner. Mécontente, confusion et

multiplicité dans le discours, formation de clans accompagné d'un esprit de clocher enfantin, inadéquation dans les résultats experts. N'eut été de la décision de tout regrouper sous la gouverne de la Sûreté du Québec, ces problèmes auraient probablement perduré tout au long de l'événement. Et la communication est présumément affaire de mise en commun.

Notre modèle de gestion du risque constitue une première réflexion en ce sens. Essentiellement, ce chapitre a une fonction implicite, non-dite, bien précise. Il vise tout simplement, suite à l'analyse d'une situation, à fournir des solutions possibles. Car quelle valeur détient un schème analytique si celui-ci ne débouche pas sur la présentation d'avenues utiles. Nous croyons fermement que les écrits doivent désormais fournir des lignes directrices adaptable à l'organisation. Il faut cependant en arriver à donner suffisamment pour espérer qu'une crise sera épargnée en raison des solutions proposées. Ce faisant se rétrécit considérablement la tranchée qui existe entre les études universitaires et le monde des affaires. Ce dont a besoin le milieu académique, c'est du problème. Ce que demande en retour le milieu des affaires, ce sont des réponses, des solutions. L'arrimage doit s'effectuer. Que le problème de l'un devienne la planche de salut de l'autre. Notre plan directeur de gestion du risque, dans sa logistique, tourne résolument le dos aux complexes et sophistiquées théories

pour proposer simplement une réflexion, un outil susceptible de résoudre des problèmes pourtant bien réels qui se développent en situation de crise. La majorité des conclusions auxquelles nous arrivons visent à amener le décideur à se familiariser avec les diverses phases qui précèdent l'occurrence d'une crise. Notre réflexion nous mène directement au coeur d'une rupture — celle entre l'esprit et la matière — véritable dysfonction entre la planification et la préparation des ressources techniques.

Comme nous l'avons mentionné, la présentation du modèle de gestion de crise est plus évocateur dans le non-dit que dans le dit. Sa véritable force provient des éléments qui sont apparus comme absents dans les situations analysées. Oeuvrant dans un secteur d'activités hautement risqué, la possibilité d'une crise organisationnelle importante devrait inciter les entreprises à procéder de manière pro-active dans l'élaboration de leurs politiques et stratégies de communication et d'organisation. C'est précisément en l'absence de telles politiques et stratégies quotidiennes de communication que ressortent les bienfaits de la planification. Plutôt que d'être pris de cours, simplement prévoir divers scénarios par avance. Les études de cas secondent ce propos. Elles auront permis de comprendre les motifs pour lesquels l'organisation doit se tisser de solides liens entre les composantes structurelles, fonctionnelles et

communicationnelles. Bureaucraties hautement complexes, hiérarchies organisationnelles morcelées rendent l'entreprise inapte à toute vision proactive. Également, le manque d'autonomie de certains secteurs d'activités atténuent considérablement les réactions relatives aux situations de communication de tous les jours. C'est que l'effort constant et concerté pour de grands projets de communication s'avère tellement dispendieux que les campagnes publicitaires ou d'information ne paraissent que périodiquement. Tout l'espace financier est accaparé par ces campagnes grand déploiement. En misant sur ce type d'information, aucune ressource n'est alors disponible pour négocier le jour à jour. Plusieurs entreprises n'ont pas les effectifs pour répondre aux interrogations de personnes inquiètes. Stratégiquement, l'inertie en matière de communication se trouve à contrecarrer les grands projets d'information. Dans certaines situations de crise, le mutisme ou la rétention délibérée d'informations aura eu un effet négatif sur le dénouement de la crise. Dans d'autres cas, l'abondance du discours aura contribué à miner une crédibilité. Car les impacts d'une couverture médiatique négative ou d'une stratégie de communication n'ayant pas atteint ses objectifs risque à plus long terme de nuire aux investissements promotionnels tout comme d'ailleurs cela peut menacer la protection du public et de l'environnement. Plus encore, dans un contexte d'une grande complexité où évoluent plusieurs personnes, l'effort

communicationnel se doit d'être minutieusement planifié car trop rapidement l'organisation se voit contrainte de se rabattre sur une stratégie de rattrapage par suite d'une submersion complète devant l'important cortège médiatique. Il faut aussi et surtout penser à effectuer une percée et amorcer le dialogue avec les populations locales.

L'élaboration du modèle de gestion de crise, en dernier ressort, fut le moment pour l'auteur de réaliser et de concrétiser un souhait particulier pour la compréhension des rouages internes d'une discipline de recherche déjà fermement établie : la communication en organisation. La thèse, dans son ensemble, constitue l'aboutissement final de nombreux objectifs spécifiques. Tout d'abord, elle fut élaborée de telle sorte que nous puissions dresser un bilan de certaines perspectives conceptuelles marquantes dans le domaine de la communication organisationnelle. Véritable apologie, le lecteur y trouve, succinctement, un résumé-critique des différentes écoles, lui permettant ainsi de se familiariser avec le riche et vaste corpus théorique de ce domaine de recherche.

Également, cette thèse constitue aussi notre contribution au développement théorique de notre discipline, lequel est déjà agréablement amorcé. La gestion de

crise, en tant que schème conceptuel actualisé propose un regard différent sur la multidisciplinarité si fondamentale et essentielle à notre champs d'étude. En somme, notre perception de la communication se veut une vision fonctionnelle pour le domaine de la communication et de l'organisation, mais pour y parvenir ouvre toutefois sa structure, se laisse imprégner et critique de nombreux courants influents.

Au-delà des préoccupations purement disciplinaires, nous réitérons le fait que cet écrit est outil de réflexion. Il peut se confondre sans heurts au processus de planification de la communication et, étant comportement stratégique, possiblement venir rassurer les entreprises. Ces dernières tentent souvent de contrôler leurs environnements, de réduire au maximum toutes perturbations susceptibles de les placer en position précaire. L'incertitude plane continuellement sur la destinée organisationnelle. En ce sens, un modèle de la gestion de crise constitue une approche permettant à tout le moins de réduire les effets possibles d'une situation inconfortable par une planification dynamique des communications. Sachant que la démocratisation a ses lenteurs et ses inerties, nous souhaitons vivement que cette réflexion sur la gestion de crise puisse inciter les observateurs intéressés à poser un nouveau regard sur leur entreprise.

En conclusion, notre apport théorique et pratique, auquel s'ajoute l'ensemble des recherches qui émergent dans le domaine de la communication organisationnelle, concourent progressivement à l'implantation d'une discipline différenciée et intégrative. Ce domaine particulier de recherche qu'est le nôtre favorisera, nous l'espérons, la diversification par l'introduction de nouveaux schèmes interprétatifs.

Ce consensus prend la forme d'un constat. Pour un objet de recherche présentant de multiples facettes doivent être promulgués les outils qui répondent à cette intrinsèque complexité. Dans cette optique, les chercheurs québécois relèvent le défi. Qu'il s'agisse du paradoxal modèle dual de la communication ou d'une théorie multidimensionnelle de la communication, que le sujet porte sur la culture organisationnelle ou sur la prise de décision, il semble qu'est actuellement créée une communauté de chercheurs désireuse de transgresser leurs propres contributions et rétributions au profit de la qualité des recherches. Humblement, nous souhaitons que cette thèse soit considérée comme une petite partie de ce courant résolu à favoriser le développement de la communication et de la stratégie. Que soit mis en commun non seulement les idées qui animent les chercheurs mais tenter, dans la mesure de nos moyens, de concilier ces préoccupations à celles que vivent les gestionnaires en organisation.

Leur expérience des obstacles quotidiens à la communication jumelé à un regard intérieur nous permet de solidifier nos conceptions théoriques. C'est à une telle enseigne que sera obtenu le consensus souhaité. Que s'accomplira la synthèse sur la communication et l'organisation. Consensus qui ne pourra que faire progresser, résolument, notre discipline.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marc Gauthier', with a long horizontal stroke extending to the right.

Marc Gauthier
1996

RÉFÉRENCES

ABRAVANEL, H.,

1988 *Le caractère idéologique de la conception stratégique, La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques.* Chicoutimi, Editions Gaetan Morin: 227-243.

ANSOFF, H.I.

1980 *Strategic Issues Management, Strategic Management Journal.* Vol.1: 131-148.

1987 *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior, Strategic Management Journal.* Vol. 8: 501-515.

ASHBY, W.R.

1962 *Principles of the Self-Organizing Systems, in, Von Foerster, H.V., Principles of Self-Organization.* New-York: Pergamon Press.

ASTLEY, G.

1985 *The two ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution, Administrative Science Quarterly,* 30: 224-241.

ASTLEY, G.W., VAN DE VEN, A.H.

1983 *Central perspectives and debates in Organization Theory, Administrative Science Quarterly,* 28: 245-273.

ATKINSON, A., PETAK, W.

1982 *Natural Hazard Risk Assessment and Public Policy: Anticipating the Unexpected.* New-York: Springer-Verlag.

ATLAN, H.

1979 *Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'organisation du vivant.* Paris: Seuil.

BALZAC, H.

1991 Illusions perdues. Paris: Booking International.

BARAM, M.S.

1989 *Risk Communication Law and its Implications*, in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science: 110-124.

BAREL, Y.

1984 La société du vide. Paris: Seuil.

BARNARD, C.

1938 The Function of the Executive. Massachussets: Harvard University Press.

BEAULIEU, C.

1988 *La colère gronde*. Le Devoir. 28 août: 3.

BÉGIN, A., MORIN, E.

1976 *Introduction*, Communications. No. 25:1-3.

BERGSON, H.

1982 Matière et mémoire. Paris: Presses Universitaires de France/Quadrige.

BERNARD, C.

1966 Introduction à l'étude de la médecine expérimentale. Paris: Garnier-Flammarion.

BERTRAND, P.

1992 Les ailes du songe. Rêve et réalité dans la bulle humaine. Montréal: Humanitas-Nouvelle Optique.

BOLZINGER, A.

1982 *Le concept clinique de crise*, Bulletin de Psychologie. Tome XXXV, No. 35: 475-480.

BRUNEL, G.

1990 *La culture organisationnelle en crise*, Communication. Vol.11, No. 1: 60-75.

1995 Le désastre écologique: culpabilité, honte et attrait du risque. Département de Communication. Université de Montréal.

CARROL, L.

1979 *Alice sous terre*, Tout Alice. Paris: Garnier-Flammarion.

CEDILOT, A.

1988 *De vraies bombes en puissance*, La Presse. Vendredi le 25 août 1988: A4.

CHARLES, M.T., CHOON K. KIM, J.

1988 Crisis Management. A Casebook. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher.

CLANCY, R., JENKINS, L.

1993 *Oil Disaster Threatens Wildlife*, The Times. 6 janvier: 1.

1993 *Row Over Tanker Disaster Blame As Oil Slick Spreads*, The Times. 7 janvier: 1.

CLANCY, R., PRYNN, J., HAWKES, N.

1993 *Storms Force More Oil Out of Tanker*, The Times. 12 janvier: 3.

CLANCY, R., PRYNN, J., MORGAN, R.

1993 *Last of Tanker's Oil Leaks Out*, The Times. 13 janvier: 7.

COLLECTIF

1987 Tchernobyl: anatomie d'un nuage. Inventaire provisoire des dégats physiques et moraux consécutifs à la catastrophe du 26 avril 1986. Paris: Lebovici.

CONTE, C.

1984 *Disaster at Indian Plant Renews Concern Over U.S. Rules on Transporting Poisons*, Wall Street Journal. 20 décembre: 6.

COSSETTE, N.

1985 Elaboration d'un modèle dual de la communication. Montréal: Thèse de doctorat. Faculté des Sciences de l'Éducation.

COVELLO, V., VON WINTERFELDT, D, SLOVIC, P.

1986 *Risk Communication: A Review of the Literature*, Risk Abstracts. 3: 171-182.

CROZIER, M.

1988 *Une approche sociologique des stratégies dans les organisations*, Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1986: 61-63.

DARWIN, C.

1985 L'origine des espèces. Paris: LD Fondations.

DEMARCHI, B.

- 1989 *Assessing People's Information Needs About Major Accident Hazards: Improving Knowledge for a Better Response*, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

DESLAURIERS, J.P.

- 1991 Recherche qualitative. Guide pratique. Montréal: McGraw-Hill.

DETHOMAS, B.

- 1986 *Moscou dénonce les inventions alarmistes de l'Occident*, Le Monde. 5 mai: 6.
- 1986 *Les soviétiques admettent qu'il s'agit du plus grave accident nucléaire de l'histoire*, Le Monde. 5 mai: 6.

DHOMBRES, D.

- 1986 *La catastrophe de la centrale nucléaire de Tchernobyl. Des sources font état de centaines de morts et blessés*, Le Monde. 2 mai.
- 1986 *A Moscou, la censure entretient la rumeur*, Le Monde. 3 mai.

DIAMOND, S.

- 1985 *Carbide Blames A Faulty Design For Toxic Leak. Effects Can Be Serious, Company Memo Says*, The New York Times. 13 août: 1.

DIRSMITH, M.W., COVALESKI, M.A.

- 1983 *Strategy, External Communication and Environmental Context*, Strategic Management Journal. Vol. 4: 137-151.

DUBUC, A.

- 1988 *BPC: A qui la faute ?*. La Presse. Jeudi le 25 août 1988: B2.

DUPUY, J.P.

1982 Ordres et Désordres. Enquête sur un nouveau paradigme. Paris: Seuil.

DUPUY, J.P., DUMOUCHEL, P.

1979 L'enfer des choses. René Girard et la logique de l'économie. Paris: Seuil.

1983 L'auto-organisation. De la physique au politique. Paris: Seuil.

DURAS, M.

1960 Hiroshima mon amour. Paris: Gallimard.

Eco, U.

1990 Le Pendule de Foucault. Paris: Grasset et Pasquelle.

FINK, S.

1986 Crisis Management. Planning for the Inevitable. New-York: American Management Association.

FRANCOEUR, L.G.

1988 *Quand Saint-Basile rime avec Tchernobyl.* Franc-Nord. Supplément spécial BPC: 2-21.

FRANKLIN, B.

1984 *Federal Officials Question Credibility of Carbide.* The New York Times. 14 août: A19.

GENESCO, M.

1989 *Warning and Informing the General Public in the Case of a Major Industrial Accident,* in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

GEYDON DE DIVES, J.L.

1986 *Rendre efficace la mise en oeuvre des stratégies d'entreprise*, Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1986: 23-29.

GODSCHALK, R., BROWER, D.J.

1985 *Mitigation Strategies and Integrated Emergency Management*, Public Administration Review. No. 45: Special Issue: 64-71.

GOODMAN, R.H.

1990 *The Exxon-Valdez Incident - One Year later*, Compte-rendu du 13e colloque technique du programme de lutte contre les déversements d'hydrocarbures en mer et dans l'artique. Environnement Canada: 475-477.

GOW, H.B.F., OTWAY, H.

1990 Communicating with the Public About Major Accident Hazards. London: Elsevier Applied Science.

GWIN, L.

1990 Speak No Evil. The Promotional Heritage of Nuclear Risk Communication. New-York: Praeger Series in Political Communications.

HALL, D.J., SALAS, M.A.

1979 *Les contraintes structurelles du processus stratégique*, Revue Française de Gestion. Novembre-Décembre 1979: 4-15.

HANNAN, M.T., FREEMAN, J.

1977 *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology. 82: 929-964.

1984 *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review.

HAWKES, N.

1993 *Wildlife Experts in Dispute Over Safety of Oil Dispersants*, The Times. 8 janvier: 3.

HUGO, V.

1967 Notre-Dame de Paris. Paris: Garnier-Flammarion.

1976 Les Misérables I. Paris: Garnier-Flammarion.

JACOB, F.

1970 La logique du vivant. Une histoire de l'hérédité. Paris. Gallimard.

JAI SING, I., SATHYAMALA, C.,

1991 *Bhopal: A Test Case of Toxic Industries for UNCED*, Unced: Third World Network. 1-12.

JANIS, I. L.

1989 Crucial Decisions. Leadership in Policymaking and Crisis Management. New York: The Free Press.

JENKINS, L.

1993 *Ship's Captain Accused of Charting Dangerous Course*, The Times. 7 janvier: 2.

JOFFRE, P. KEONIG, G.

1985 *L'évolution de la pensée stratégique*, Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai.

JUANILLO, N.K., SCHERER, C.W.

1995 *Attaining a State of Informed Judgments: Toward a Dialectical Discourse on Risk*, Communication Yearbook 18: 279-299.

KANT, E.

1987 Critique de la raison pure. Paris: Garnier-Flammarion.

KASPERSON, R.E., PIJAWKA, D.

1985 *Societal Response to Hazards and Major Hazard Events: Comparing Natural and Technological Hazards*, Public Administration Review, No. 45: Special Issue: p.7-18.

KEMENY, J.

1979 Report of the President's Commission on the Accident at Three Mile Island. Washington: U.S. Government Printing Office.

LAGADEC, P.

1991 La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs. Paris: McGraw-Hill.

LALO, A.

1989 *Informing the Public on Major Technological Risks: Communication Strategies of the Bouches-du-Rhône Campaign*, in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

LAMON, G.

1988 *Près de 800 entreprises possèdent des équipements contenant des BPC*. La Presse. 25 août 1988: A4.

LAWUYI, R., FINGAS, M.

1995 *Environmental Impact of Polychlorinated Byphenyls (PCBs) spills and fires*, Compte-rendu: 12e colloque technique sur les déversements de produits chimiques. 12 et 13 juin 1995. Edmonton Canada: Environnement Canada.

LECERF, Y.

1987 L'affaire Tchernobyl: la guerre des rumeurs. Paris: Presses Universitaires de France.

LOMBARDI, M.

1989 *Mass Media and Mass Emergencies: A Theoretical Model of Communication*, in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

LOVETT, L.

1989 *Here I Am*, Lyle Lovett and His Large Band. Canada: MCA Records.

LUSSATO, B.

1977 Introduction critique aux théories d'organisation. Paris: Dunod.

MAKRIS, J.

1990 *Community-Right-To-Know*, in, *Communicating with the Public About Major Accident Hazards*, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science: 65-78.

MARPLES, D.R.

1988 The Social Impact of the Chernobyl Disaster. Edmonton: University of Alberta Press.

MARTINET, A.C.

1988 *Les discours sur la stratégie d'entreprise*, Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1988: 49-60.

MAYS, F., POUMADÈRE, M.

- 1989 *When All News is Bad news: Organizing Primary Prevention in Technological Disaster.* in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

MCKELVEY, B., ALDRICH, H.

- 1983 *Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science.* Administrative Science Quarterly. 28: 101-128.

MEAD EARLE, E.

- 1980 Les maîtres de la stratégie 1. Paris: Flammarion.
- 1980 Les maîtres de la stratégie 2. Paris: Flammarion.

MEIER, B.

- 1984 *Union Carbide Stresses U.S. Plant Safety, but Questions About India Site Remain,* Wall Street Journal. 12 décembre: 3.
- 1985 *Union Carbide Chief Quoted as Saying He Hoped India Visit Would Curb Suits,* Wall Street Journal. 7 janvier: 7.
- 1986 *Lawyers for Victims Of Bhopal Gaz Leak Fight One Another,* Wall Street Journal. 1^{er} mai: 1

MINTZBERG, H., MCHUGH, A.

- 1985 *Strategy formation in an adhocracy,* Administration Science Quarterly. Vol. 30: 160-197.

MINTZBERG, H., WATERS, J.A.

- 1985 *Of Strategies, Deliberate and Emergent,* Strategic Management Journal. Vol. 6: 257-272.

MORGAN, G.

1972 Images of Organizations. California: Sage Publications.

MORIN, E.

1977 La Méthode 1. La nature de la nature. Paris: Seuil.

MURRAY, I.

1993 *First Polluted Birds Washed Ashore as Storm Rages*. The Times. 6 janvier: 3

NAISBITT, J.

1982 Les dix commandements de l'avenir. Montréal: Primeur.

NEW YORK TIMES

1985 *Smaller Leak Puts West Virginia Town On Edge*, New York Times. 14 août: A18

1985 *Carbide Computer Couldn't Track Gaz Leak*, New York Times. 14 août: A18.

NICOLAU, S., AFONSO, J.

1989 *Public Information for Major Industrial Accidents*, in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

NOEL, A.

1988 *Les BPC étaient stockés dans une vieille grange*, La Presse. 25 août 1988: 1.

1988 *Les BPC dépassent vingt fois la norme à Ste-Julie*, La Presse. 26 août 1988: 1.

OTWAY, H.

1987 *Experts, Risk Communication and Democracy*, Risk Analysis. Vol. 7: No.4.

OTWAY, H., WYNNE, B.

1989 *Risk Communication: Paradigm and Paradox*, in, Risk Analysis. Vol. 9, No. 2 : 141-145.

OWENS, E.

1990 *Suggested Improvements to Oil Spill Response Planning Following the Nestucca and Exxon-Valdez Incidents*, Compte-rendu du 13e colloque technique du programme de lutte contre les déversements d'hydrocarbures en mer et dans l'artique. Environnement Canada: 439-450.

OWENS, E., TEAL, A.

1990 *Shoreline Cleanup Following the Exxon-Valdez Oil Spill. Field Data Collection within the SCAT Program*, Compte-rendu du 13e colloque technique du programme de lutte contre les déversements d'hydrocarbures en mer et dans l'artique. Environnement Canada: 411-421.

PELT, J.M.

1990 L'homme re-naturé. Paris: Seuil.

PELTU, M.

1989 *Mass Media and Major Accident Hazards: The Role and Responsibilities of Journalists and Experts*, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science: 125-138.

PEPIN, LESSARD

1988 *Aucun des 50 sites d'entreposage des BPC n'est sécuritaire, reconnaît Lincoln*, La Presse. 25 août 1988: A14.

PETAK, J. W.

1985 *Emergency Management: A Challenge for Public Administration*, Public Administration Review. No. 45: Special Issue: 7-18.

PICOU, J.S., GILL, D.A., DYER, C.L., CURRY, E.W.

1992 *Disruption and stress in an Alaskan fishing community: initial and continuing impacts of the Exxon-Valdez oil spill*, Industrial Crisis Quarterly. 6: 235-257.

POIRIER, L.

1988 *Les discours de la stratégie militaire*, Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1988: 64-73.

PRESTBO, J.A.

1980 *Relying on Secrecy*, The Wall Street Journal. 17 novembre.

PRIGOGINE, I, STENGERS, I.

1979 La nouvelle alliance. Paris: Gallimard.

PROVANT, S.G.

1992 *Assessment of the Transrec-350 Mechanical Recovery Capacity of the Oil Spill Response Equipment in Prince William Sound*, Compte-rendu du 15e colloque technique du programme de lutte contre les déversements d'hydrocarbures en mer et dans l'arctique. Environnement Canada: 219-238.

RAJAU, Y.

1984 *L'appropriation psychologique de la stratégie*, Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai 1984: 26-30.

RAMANANTSOA, B., THIERRY-BASLE, C.

1989 *Histoire et identité de l'entreprise*, Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1989: 107-111.

RENAUD.

1991 *Tant qu'il y aura des ombres*, Marchand de cailloux. France: Disques Virgin.

REUTER (AGENCE DE PRESSE).

1976 *L'Italie s'interroge sur son "petit Hiroshima"*, Le Devoir. 5 août: 7.

1976 *A Seveso, 70 000 personnes seraient contaminées et 200 000 autres en péril*, Le Devoir. 6 août.

ROBERGE, H.

1988 *Trois millions de litres de BPC pour le Québec*, La Presse. 25 août 1988: A13.

ROSENTHAL, I.

1989 *Communicating with the public about major accident hazards: legitimacy, credibility and risk*, in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

ROSS, J.E., KAMI, M.J.

1973 Corporate Management In Crisis. Why The Mighty Fall. New-Jersey: Prentice-Hall.

ROSTAND, J.

1945 Esquisse d'une histoire de la biologie. Paris: Gallimard/Idees.

ROTBART, D., PRESTBO, J. A.

1980 *Killing A Product. Taking Rely Off Market Cost Procter & Gamble A Week of Agonizing.* The Wall Street Journal. 3 novembre.

1980 *Procter & Gamble Isn't Ready to Give Up On Tampon Market Despite Rely's Recall.* The Wall Street Journal. 5 novembre.

SAUMIER, A.

1990 *Perspective communicationnelle de la prise de décision organisationnelle.* Communication. Vol. 11, No.1: 77-113.

SCHWEITZER, G., A.

1976 *Le trichlorophénol a été produit en France sans accident pendant vingt ans.* Figaro. 4 août: 4.

SORENSEN, J., SODERSTROM, J., COPENHAVER, E., CARNES, S., BOLIN, R.

1987 Impacts of Hazardous Technology: The Psycho-Social Effects of Restarting TMI-1. New-York: State University of New York Press.

SQUARCIALUPI, V.

1989 *European citizens have a new right: to be informed about the environment and risks of major accidents,* in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

STENGERS, I.

1987 D'une science à l'autre. Des concepts nomades. Paris: Deuil.

STING.

1991 *The Wild Wild Sea.* The Soul Cages. Canada: A&M Records.

SUN TZU.

1972 L'Art de la guerre. Paris: Flammarion.

TEAL, A.R.

1990 *Shoreline Cleanup Following the Exxon-Valdez Oil Spill. The Decision Process for Cleanup Operations*. Compte-rendu du 13e colloque technique du programme de lutte contre les déversements d'hydrocarbures en mer et dans l'artique. Environnement Canada: 423-429.

TURNER, B.A.

1979 Man-Made Disasters. London: Wykeham Publications Ltd.

VAN ELJNHOVEN, J.

1989 *Evaluation of Risk Communication Activities to Implement Article 8.1 of the Seveso Directive*, in, Gow, H.B.F., Orway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

VARGAS, G., CHANDEZON, G.

1986 *Le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe*, Revue française de gestion. Novembre-Décembre 1986: 113-124.

VÉRAN, L.

1988 *Action organisée et cohérence des discours stratégiques*, Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1988: 44-48.

VERON, E.

1981 Construire l'événement: les médias et l'accident de Three Mile Island. Paris: Editions de Minuit.

VONKEMAN, G.

- 1989 *Risk Assessment and Risk Communication: Attitudes of Interested Parties and Their Consequences for Action at Community Level*, in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

WAHLSTRÖM, B.

- 1989 *On the Use of Models For Designing Communication Systems For Accident Management*, in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science. 570-580.

WALDHOLZ, M.

- 1982 *Johnson & Johnson Officials Take Steps To End More Killings Linked to Tylenol*, The Wall Street Journal. 4 octobre.

- 1982 *Johnson & Johnson Can Weather Tylenol Storm - If It Hurries*, The Wall Street Journal. 5 octobre.

WALDHOLZ, M., KNEALE, D.

- 1982 *Tylenol's Maker Tries To Retain Good Image In Wake of Tragedy*, The Wall Street Journal. 8 octobre.

WALKER, C., BINYON, M., PRENTICE, T.

- 1986 *US Intelligence Reports Disputed by Moscow. Chernobyl's Second Reactor Threatened*, The Times. 1^{er} mai: 1.

WATZLAWICK, P.

- 1976 How real is real ? Communication. Disinformation. Confusion. New-York: Random House.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J., JACKSON, D.

- 1967 Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. New-York: Norton.

WELLS, K.

- 1989 *Alaska Begins Criminal Inquiry of Valdez Spill,* Wall Street Journal. 30 Mars: A3.

WELLS, K., MCCOY, C.

- 1989 *Heartbreaking Scenes of Beauty Disfigured Follow Alaska Oil Spill,* Wall Street Journal. 31 mars: 1.

- 1989 *How Unpreparedness Turned the Alaska Spill Into Ecological Debacle. Account of First Four Days Shows Mishaps and Lost Chances As the Oil Drifted Away,* Wall Street Journal. 3 avril: 1.

- 1989 *Exxon says Fast Containment of Oil Spill In Alaska Could Have Caused Explosion,* Wall Street Journal. 5 avril: A3.

- 1989 *Tanker Refloated, But Alaskan Support For Oil Drilling Erodes; Skipper Jailed,* The Wall Street Journal. 6 avril: A4.

- 1989 *Alaska, U.S. Knew of Flaws In Oil-Spill Response Plans,* The Wall Street Journal. 7 avril: A4.

WETERINGS, M., VAN EIJNHOFEN, M., WORRELL, C., DE BOER, J.

- 1989 *Risk Communication in The Netherlands: The Implementation of the EC "Post-Seveso" Directive,* in, Gow, H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

WINKIN, Y.

- 1981 La nouvelle communication. Paris: Seuil.

WINSLOW, R.

- 1984 *Union Carbide Confirms That Problems With Tanks in India Were Found in '82*, The Wall Street Journal. 11 décembre: 3.
- 1985 *Union Carbide Moved to Bar Accident At U.S. Plant Before Bhopal Tragedy*, The Wall Street Journal. 28 janvier: 6.

WINSLOW, R., TAYLOR, R.E.

- 1985 *Union Carbide Internal Report Warned Of Hazards at U.S. Plant, Waxman Says*, The Wall Street Journal. 25 janvier: 2.

WITHERS, J.

- 1989 *Risk Assessment and Communicating About Emergency Plans*, in. Gow. H.B.F., Otway, H. (1990). Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

WITTE, K.

- 1995 *Generating Effective Risk Messages: How Scary Should Your Risk Communication Be ?*, Communication Yearbook 18: 229-254.

WYNNE, B.

- 1990 *Major Hazards Communication: Defining the Challenges for Research and Practice*, in, Communicating with the Public About Major Accident Hazards. Commission of the European Communities. London: Elsevier Applied Science.

DESCRIPTEURS

DESCRIPTEURS

Braer

Communication du risque

Crises écologiques

Crises environnementales

Crises organisationnelles

Désastres environnementaux

Exxon-Valdez

Gestion de crise

Gestion du risque

Seveso

Saint-Basile-le-Grand

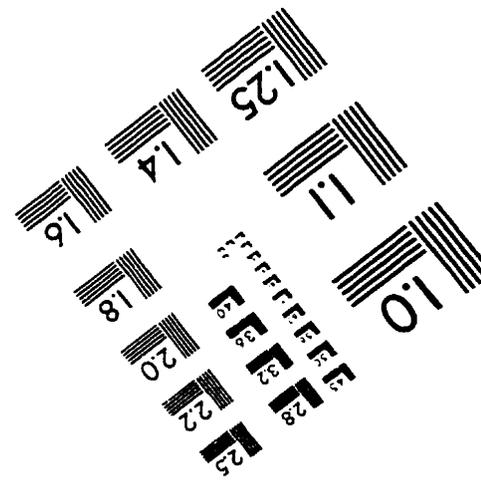
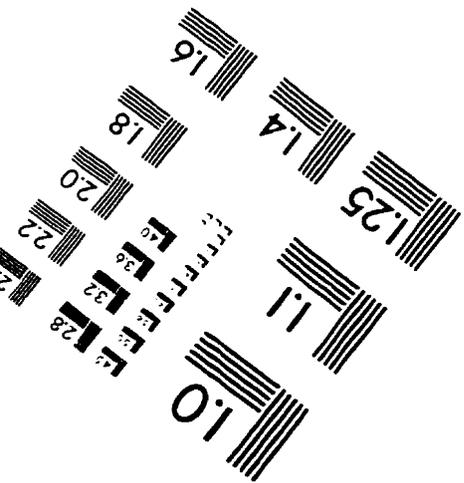
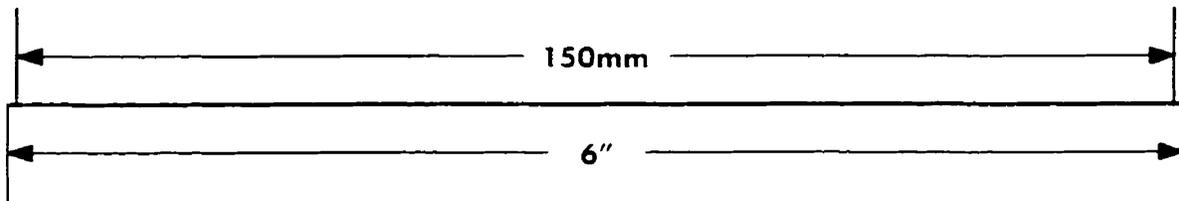
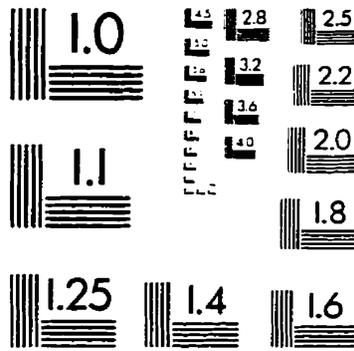
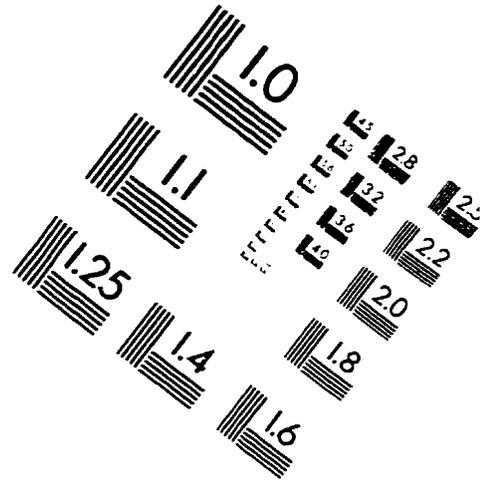
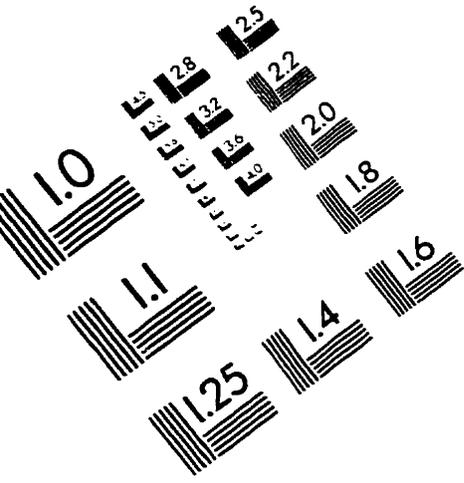
Stratégie de communication

Tchernobyl

Three Mile Island

Union Carbide

IMAGE EVALUATION TEST TARGET (QA-3)



APPLIED IMAGE, Inc
 1653 East Main Street
 Rochester, NY 14609 USA
 Phone: 716/482-0300
 Fax: 716/288-5989

© 1993, Applied Image, Inc., All Rights Reserved